

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2018

Dominika Durlinová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Komunikace ředitele školy s žáky
Communication between headmaster and pupils

Dominika Durlinová

Vedoucí práce: Mgr. Bc. Jiří Trunda, Ph.D.
Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Komunikace ředitele školy s žáky vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 10. července 2018

.....

podpis

Ráda bych poděkovala panu Mgr. Bc. Jiřímu Trundovi, Ph. D. za odbornou pomoc a snahu, kterou mi poskytl během zpracování bakalářské práce. Zároveň bych ráda poděkovala všem respondentům za jejich odpovědi. Díky kterým jsem mohla dokončit veškeré cíle mého šetření.

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na komunikaci mezi ředitelem školy a žáky. V práci je shrnuta komunikace obecně a později se zaměřuje přímo na komunikaci mezi ředitelem školy a žáky. V teoretické části se práce zaměřuje na komunikaci, konflikty a následně na kompetence ředitele školy včetně jeho rolí. Zároveň v teoretické části je vytvořen základní návod pro efektivní komunikaci. V praktické části jsou zobrazeny dvě metody šetření. V první části se jedná o vyhodnocení dotazníkového šetření a druhá metoda jsou rozhovory s respondenty. Cílem praktické části bylo porovnání veškerých uvedených odpovědí. Cílem bakalářské práce je shrnout komunikaci, zohlednit komunikaci ve školství, sestavit základní model pro efektivní komunikaci a následně vyhodnocení odpovědí respondentů. Dva výzkumné předpoklady této práce jsou, zda žáci, kteří vídají ředitele méně, mají následně vůči němu větší respekt. Druhý předpoklad, že žáci, kteří komunikují s ředitelem více, respekt vůči němu klesá. Komunikace je důležitý prvek každodenního života.

KLÍČOVÁ SLOVA

Pedagogové, ředitel, žáci, rodiče, zákonní zástupci, spolupráce, komunikace, problémy, třídy, učitelé, spolužáci.

ANNOTATION

I would like to summarize type of ideal communication between headmaster and pupils. I would like to show positives and negatives on everyday communication. The communication is necessary and it is possible that a few conflicts will appear. Purpose of this is to find answers on research prerequisites. Firstly, pupils who meet their headmaster less, their respect to him is stronger. Secondly, pupils who communicate with headmaster more often, respect to him is lower. Communication is important element for everyday routine.

KEYWORDS

Educators, headmaster, pupils, parents, legal representative, cooperation, communication, problems, classrooms, teachers, classmates.

Obsah

1	Úvod	8
2	Komunikace.....	10
2.1	Pedagogická komunikace.....	11
2.2	Druhy komunikace.....	14
2.2.1	Verbální a neverbální komunikace	14
2.2.2	Přímá a zprostředkovaná	20
2.2.3	Vnitřní a vnější	21
2.2.4	Racionální a emocionální	22
2.2.5	Formální a neformální	22
2.2.6	Interpersonální, skupinová, masová	23
2.2.7	Komunikační styly.....	24
2.3	Komunikační dovednosti	25
3	Problémová komunikace	28
3.1	Negativní komunikace	29
3.1.1	Kritika.....	30
3.2	Konflikty.....	32
3.2.1	Pozitivní a negativní pohled konfliktů.....	32
3.2.2	Pozitivní pohled.....	33
3.2.3	Negativní pohled.....	33
3.3	Chování ředitele při řešení konfliktů	35
3.3.1	Postup při řešení konfliktu ze strany ředitele:	36
4	Kompetence a role ředitele školy	38
4.1	Kompetence ředitele školy.....	38
4.1.1	Kompetenční model ředitele školy	40

4.2	Role ředitele školy	41
4.2.1	Ředitel školy – lídr	42
4.2.2	Ředitel školy – manažer	43
4.2.3	Ředitel školy – vykonavatel	44
5	Základní návod pro efektivní komunikaci mezi ředitelem školy a žáky	46
5.1.1	Techniky efektivní komunikace	47
5.1.2	Efektivní návod podpory dobré atmosféry	48
6	Výzkumná část	50
6.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	51
6.1.1	Dotazníková položka číslo 1.....	51
6.1.2	Dotazníková položka číslo 2.....	52
6.1.3	Dotazníková položka číslo 3.....	52
6.1.4	Dotazníková položka číslo 4.....	53
6.1.5	Dotazníková položka číslo 5.....	54
6.1.6	Dotazníková položka číslo 6.....	55
6.1.7	Dotazníková položka číslo 7.....	55
6.1.8	Dotazníková položka 8	56
7	Rozhovory	57
7.1	Rozhovory se zákonnými zástupci.....	57
7.1.1	Řešení problémů	58
7.2	Rozhovory s pedagogy.....	60
7.2.1	Problém se sloučením tříd	61
7.2.2	Problém se zřizovatelem školy	63
7.2.3	Konflikt mezi pedagogem a ředitelem školy	64
7.3	Rozhovory s žáky škol	66

7.4	Rozhovory s řediteli škol	68
7.4.1	Osobní zkušenost	69
7.4.2	Shrnutí komunikace na školách	70
7.5	Shrnutí výzkumné části	72
8	Závěr	75
9	Seznam použitých informačních zdrojů	78
11	Seznam příloh	80

1 Úvod

Komunikace slouží k výměně informací, je nezbytná pro každodenní situace a řešení. Jazyk je základním prostředkem veškeré komunikace. Nejedná se pouze o to, jak to s ostatními sdílíme, ale jak to ostatní sdílí s námi. Člověk by si měl uvědomit, že slova, která vyřkneme, již nejdou vzít zpět. Jedná se o proces přenosu a výměny informací, které se projevují určitým účinkem. Ať už se jedná o pochopení, dorozumění, vyřešení dané situace. Je možné to určit jako proces dorozumívání, společenský styk s cílem výměny myšlenkových obsahů mezi účastníky komunikace prostřednictvím slov.

Ředitel by měl umět komunikovat nejen s pedagogy, žáky, ale také se zákonnými zástupci žáků. Komunikační dovednosti jsou důležitou součástí efektivní komunikace. Nikdo by neměl tyto dovednosti podceňovat a je vhodné, je neustále zdokonalovat. Může to usnadnit veškerá jednání s ostatními, pomoci vyřešit situace bez větších problémů. Komunikace není jednoduchá ani mezi dospělými, kteří mají stejný cíl. O to složitější je komunikace například s problémovými žáky nebo se zákonnými zástupci, kteří mají na vzniklou situaci odlišný názor.

V rámci teoretické části se budu zabývat komunikací, kterou se budu snažit detailně rozebrat. V další části bych se věnovala konfliktům, které v rámci komunikace mohou kdykoliv nastat. Současně bych sepsala postup při řešení konfliktů ze strany ředitele školy. Následně bych se zaměřila na kompetence ředitele školy a jeho role, které ve škole zastává. Z tohoto důvodu je veškerá komunikace ještě složitější. V poslední části bych se zaměřila na vytvoření obecného návodu efektivní komunikace pro ředitele školy ve vztahu k žákům. Nevhodná komunikace může i ublížit, ředitel by se tedy měl řídit základními prvky efektivní komunikace. Z tohoto důvodu se zaměřím na techniky efektivní komunikace. Efektivní komunikace je hlavním klíčem k úspěchu a každý bod tohoto návodu bude důležitým krokem pro zvládání daných situací a řešení problémů. Teoretickou část zakončím efektivním návodem podpory dobré atmosféry.

Ve výzkumné části jsem zvolila dvě metody šetření. První metoda byla dotazníkové šetření a druhá metoda rozhovory s respondenty. Veškeré tyto výsledky vyhodnotím a následně potvrdím, či vyvrátím dva výzkumné předpoklady. První výzkumný předpoklad je, že žáci, kteří se vidají méně s ředitelem školy, mají následně vůči němu větší respekt. Druhý

předpoklad je, že žáci, kteří komunikují s ředitelem více, respekt vůči němu klesá. Toto téma jsem si vybrala, jelikož je pro mě velice zajímavé a tvůrčí, protože komunikace nás provází každý den.

2 Komunikace

Komunikace je základ veškerých vztahů mezi lidmi, je to jeden z nejdůležitějších prvků spolupráce. Pojem komunikace má velmi široké pojetí. Slovo komunikace je latinského původu, znamená něco spojovat, společně něco sdílet. Jedná se o přenos informací od vysílajícího k příjemci. Ten, kdo je v dané situaci mluvčí, ten se nazývá komunikátor, a naopak, kdo je příjemce daného druhu komunikace, se nazývá komunikant. Od příjemce se vždy očekává zpětná vazba. Není jednoduché umět komunikovat s lidmi tak, aby nás pochopili, respektovali, jednali s námi určitým způsobem a nevznikal konflikt. Důsledkem komunikace zpětné vazby mohou někdy vznikat konflikty. Veškeré konflikty však nemusí být pouze negativní, občas bývají provázeny emocemi. Komunikace nás provází každý den, potřebujeme ji pro každodenní řešení situací, a to nejen po pracovní stránce. Pro člověka, který řídí školu, vede ostatní pedagogy, motivuje žáky, je důležité, aby komunikační dovednosti byly na vysoké úrovni. Ředitel komunikuje nejen se žáky, ale také s ostatními pedagogy, pracovníky školy, rodiči a s nadřízenými orgány. Pro rodiče je důležité, jak ředitel komunikuje s nimi samotnými. Prostředky komunikace mohou být pouhá slova, počítač (e-mailová korespondence), pošta (dopisy), média. Ředitel školy nereprezentuje pouze sebe samého, ale celou školu, v některých případech dokresluje i názor na školství. (Mikuláščík, 2010, str. 19)

Dále tři hlavní vymezení komunikace:

1. Jedno z nejjednodušších vymezení označuje komunikaci jako dorozumívání. Toto slovo je odvozeno od slova dorozumění, což také znamená pochopit se (shodou myšlenek). Na základě tohoto vymezení vyplývají základní podmínky komunikace – porozumět, mluvením stejným jazykem, hovořit o jedné věci, dosažení myšlenkového souladu.
2. Komunikace je charakterizována jako sdělování. Během konverzace probíhá informování, podávání poznatků, obeznámení se se svými pocity, postoji a názory. Jeden člověk chce něco říci, informovat druhého, či ho poučit.

Třetí vymezení je chápáno jako výměna informací mezi lidmi. Jeden, který komunikuje, vyšle informaci, další ji přijme a poté si úlohy vymění. Informaci vyšle naopak druhý a naopak první ji přijme. V této chvíli neprobíhá pouze přijímání informací, nýbrž oba dva

komunikanti informace i vnitřně zpracovávají – analyzují, porozumívají jim. Je tedy patrné, že se komunikace vyznačuje obousměrností. Informace směřují nejen od jednoho k druhému, ale i opačně. Oba dva si vyměňují slova a každý z nich pomáhá k informování a dorozumívání. Nicméně existují situace, kdy předává informace pouze jeden člověk a ostatní pouze přijímají (rozhlasové zprávy, přednáška, vyučovací hodina, kázání, napomínání). Komunikace se vyznačuje obousměrností, kde se jedná o formu dialogu. (Gavora, 2005, str. 9)

Sociální komunikace je považována za společného jmenovatele tří základních stránek sociálního styku:

- společné činnosti
- vzájemného působení
- mezilidských vztahů.

V úzkém pojetí se sociální komunikace vymezuje jako sdělování – výměna informací. V širokém pojetí si lidé vyměňují i představy, ideje, nálady, pocity a postoje. Veškeré tyto prvky chápeme jako informace. V mezilidské komunikaci posluchač čeká na to, co mu bude sděleno. Ještě předtím než něco uslyší, má již své představy. U posluchače by měl řečník počítat se zcela daným motivačním zaměřením. Samozřejmě posluchač má o něco zájem, a o něco zájem nemá. Z tohoto důvodu něco slyší a něco ne. (Mareš & Krivohlavý, 1995, str. 15)

Komunikace ve vyučování tvoří základ interakce zúčastněných subjektů:

- učitel
- žák.

Nejedná se pouze o předávání informací, ale také o interpretaci přijatých informací. Veškeré tyto informace jsou specifické pro lidský svět. Pro pedagogy je komunikace nástroj, díky kterému vzdělávají a vychovávají. (Mešková, 2012, str. 12)

2.1 Pedagogická komunikace

Pedagogická komunikace je zajímavý případ sociální komunikace, která je zaměřena na dosahování pedagogických cílů a má vymezený obsah. Jsou jasně vymezeny sociální role

účastníků a daná pravidla. Neodehrává se pouze ve škole, ale i v rodině, ve sportovních a zájmových zařízeních. Komunikace mezi učitelem a žákem je chápána jako jedna z forem pedagogické komunikace. Tato komunikace nejčastěji probíhá ve třídě, ale může být také uskutečněna v tělocvičně, na hřišti, v dílně nebo v klubovně. Není omezena prostorem školy. Například během výletů, exkurzí probíhá tato komunikace mimo prostor školy. Pedagogická komunikace slouží k získávání výchovných a vzdělávacích cílů, jaké vědomosti má žák získat, jaké kompetence si má osvojit. Během výuky dochází k výměně informací, které jsou spojeny především s obsahem učiva a s dosahováním vytyčených cílů. Nicméně veškeré informace ve vyučovací hodině nemusí navazovat na výchovně-vzdělávací cíle a na obsah učiva. Například, když během výuky žák informuje svého učitele, že se necítí dobře, nejedná se tedy pouze o předávání informace pouze ze strany pedagoga, ale i ze strany žáka. Komunikace jako výměna informací probíhá také mezi žáky navzájem. Například během diskusí, při skupinové nebo organizační formě vyučování. (Mešková, 2012, str. 14)

K dosažení výchovně-vzdělávacích cílů je nezbytné, aby se komunikace ve vyučovacích hodinách řídila jasnými pravidly. Tato pravidla jsou přísnější v porovnání s pravidly komunikace v zájmovém kroužku nebo s pravidly doma, kde mluví rodiče se svým dítětem. (Mešková, 2012, str. 15)

Pedagogickou komunikaci není snadné jednoduše charakterizovat. Tato komunikace sleduje pedagogické cíle, pomáhá vychovávat a vzdělávat. Psychologové si u pedagogické komunikace všímají ještě dalších aspektů a vědí, že ne vždy probíhá nejlépe. Optimální pedagogická komunikace může být vymezena takto: jedná se o komunikaci při procesech vzdělávání a výchovy, která plní určité pedagogické funkce. V případě, že se jedná o plnohodnotnou a optimální, následně zajišťuje příznivé emocionální klima pedagogického procesu. Včetně optimalizování vztahů mezi učitelem a žáky i žáky navzájem, vytváří nejlepší podmínky pro rozvíjení motivace žáků, formuje jejich osobnost správným směrem. (Mareš & Křivohlavý, 1995, str. 24)

Podoby pedagogické komunikace jsou nejméně ve třech rovinách, tři dílčí podoby, které se také navzájem ovlivňují a prostupují. Podle míry připravenosti komunikace a míry očekávanosti jejího průběhu můžeme vyčlenit jednak pedagogickou komunikaci:

- která se dá promyslet předem, detailně připravit
- která se dá připravit jen rámcově (učitel dokáže odhadnout, jakým směrem se bude komunikace vyvíjet, které možnosti připadají v úvahu)
- nepřipravená komunikace (odehrává se v jedinečných a neopakovatelných pedagogických situacích, nelze ji předvídat, ale pedagog ji musí řešit). (Mareš & Krivohlavý, 1995, str. 26)

Účastníky pedagogické komunikace jsou v úzkém pojetí rozděleny do dvou skupin účastníků:

- vychovávající
- vychovávané.

Vychovávajícími jsou nejčastěji dospělí lidé s určitou pedagogickou kvalifikací, ale také školní třída, skupina žáků ve třídě, žák v určité roli. Vychovávaným účastníkem bývá žák jako jednotlivec, skupina žáků, třída, několik paralelních tříd jednoho ročníku. Může nastat případ, kdy dojde ke ztotožnění role vychovávajícího a vychovávaného u téhož účastníka. Počet účastníků ovlivňuje průběh a výsledky pedagogické komunikace. Lze tedy říci, že se zvyšováním počtu osob, se možnosti přímé mezilidské komunikace zužují, naopak s klesajícím počtem rozšiřují. I tak ale neznamená, že ideálem je komunikace s jedním žákem. Kdekoli pedagogická komunikace plní náročné úlohy, měl by se počet účastníků adekvátně snížit. Tyto situace do určité míry respektují školské předpisy, které udávají počet žáků, se kterými může učitel pracovat. (Mareš & Krivohlavý, 1995, str. 27)

Pravidla komunikace ve třídě upravují chování učitele a žáků v jednotlivých aspektech komunikace. Základní charakter těchto pravidel spočívá ve dvou rovinách. Pravidla jsou důležitá pro organizaci práce ve třídě, činnost je třeba usměrňovat, žáky je nutno regulovat. Je nezbytná dělba práce, koordinace a kooperace. Z těchto důvodů je v zájmu učitelů, aby existoval pořádek zabezpečující sled činností a jejich hladký průběh, ten je dán pravidly. I žáci mají zájem o tato pravidla, musí totiž vědět, co mají dělat (mluvit, psát). Kdy to mají dělat a jak bude jejich činnost hodnocena. V případě, že žák nezná pravidla kontaktu, cítí se zmatený. Poznání pravidel je tedy významným regulativním činitelem pro oba dva partnery komunikace.

Druhým důležitým posláním pravidel ve třídě je zabezpečení dominantního postavení učitele. Všeobecně platí, že pokud je ve formální skupině více lidí, musí být určený jeden člověk, který komunikaci vede. Ten má vyšší pravomoci než ostatní komunikující. Dominantní postavení role učitele je založeno na tom, že učitel je vůči žákovi:

- funkčně nadřazený (škola mu svěřila funkci vychovatele a vzdělavatele, je za to právně zodpovědný)
- společensky nadřazený (je starší)
- zkušenostně bohatší (ví více o světě)
- odborně kvalifikovaný (je školený profesionál).

Dominance se projevuje ve vzájemné komunikaci mezi učitelem a žákem, ve které by mělo nastat zosobnění v komunikačních pravidlech, ve kterých má více pravomocí učitel. V případě, že tuto pravomoc pedagog ztratí (z důvodu submisivity, nezkušenosti), komunikace selže a selže zároveň i učení žáků. (Gavora, 2005, str. 35)

2.2 Druhy komunikace

Jak jsem již napsala komunikace je velmi různorodá. Nejedná se tedy jen o rozhovory a mluvenou formu. Skoro se všemi druhy se dostáváme do kontaktu každý den, aniž bychom si to sami uvědomovali. Ředitel tedy s žáky přichází do kontaktu častěji, než si kolikrát sami žáci uvědomují.

Jedná se tedy o tyto druhy komunikace:

- verbální a neverbální
- přímá a zprostředkovaná
- vnitřní a vnější
- racionální a emocionální
- formální a neformální
- interpersonální, skupinová, masová
- ostatní.

2.2.1 Verbální a neverbální komunikace

a) Verbální:

Jedná se o ústní a písemnou formu komunikace. V případě, že jednáme s určitou skupinou lidí, musíme tomu daný monolog/dialog přizpůsobit. Je to tedy jednoduchý přenos informací pomocí slov, ať už v mluvené formě nebo psané. Důležitým faktorem verbální komunikace jsou slova, která používáme. Výběr vhodných slov ovlivňuje myšlení a chování obou stran, zároveň také komunikační atmosféru. Naopak špatný výběr slov může být výsledkem problémové komunikace.

Během verbální komunikace přichází ředitel s žáky do kontaktu v případě pozdravení, nezávazného rozhovoru nebo při řešení nějakého problému. Co se týká písemné komunikace, může se jednat o e-mail, který může být pro rodiče, žáky a všechny pracovníky školy. V tomto případě musí ředitel zvolit jednání, které odpovídá určité skupině lidí, zda se jedná pouze o žáky nebo pedagogy, popřípadě rodiče. Měl by používat jasné věty, jednodušší slova, aby nedošlo k nějakému nedorozumění z důvodu nepochopení. Vždy by ze strany příjemce mělo dojít ke zpětné vazbě, že rozuměl, že pochopil, že souhlasí či ne. Jakmile tedy vede rozhovor ředitel s žákem, měl by si nechat potvrdit zpětnou vazbou, že bylo jednání jasné a ví, co chtěl říci. (Vymětal, 2008, str. 112)

Ve verbální komunikaci se rozeznávají:

- dvě úrovně komunikační roviny - racionální a emocionální
 - dva druhy komunikace - formální a neformální
 - řadu komunikačních stylů - konvenční, konverzační, operativní, vyjednávací, atd.
- (Vymětal, 2008, str. 113)

b) Neverbální:

Toto je nemluvená forma komunikace. Hlavní znak tohoto druhu, je řeč těla. Člověk nemusí nic říkat a už tímto způsobem komunikuje. Jedná se o jazyk, kterým všichni mluvíme a každý den. (Vymětal, 2008, str. 54)

Neverbální komunikace je vývojově starší než komunikace verbální. Neverbální komunikací není vždy možné vyjádřit myšlenky jednoznačně a srozumitelně. Odpovídá momentálnímu prožívání člověka více než samotné slovní komunikaci. Obsahy, které jsou sdělovány v daném okamžiku neverbálními projevy, nás ovlivňují. Člověk, se kterým jsme

se setkali, ještě ani nepromluvil a v nás ihned rezonuje pocit sympatie či antipatie. Touto komunikací někdy zkracujeme čas, který potřebujeme získat na podání výpovědi. Stačí jen pohled, gesto, ze kterého příjemce pochopí náš nesouhlas. V tomto případě neverbální komunikace zkracuje a časově zefektivňuje komunikační proces. (Mešková, 2012, str. 18)

Pomocí neverbální (nonverbální) komunikace je možné přenášet postoje a emocionální stavy. Mimikou, gestikulací či tónem hlasu může učitel dávat najevo svoji radost, spokojenost, sympatie nebo naopak antipatie, hněv, nepřátelství. Naopak tyto postoje může vysílat žák směrem k učiteli nebo spolužákům. V případě, že by komunikace neobsahovala neverbální část, připomínala by komunikaci se strojem, který své emocionální stavy nedává najevo, jelikož je nemá.

I když je část neverbálního projevu dána biologicky (člověk s ním přichází na svět a používá mimovolně), většina signálů je naučená. Samotné dítě si je osvojuje v rámci socializace, začleňování se do společnosti. Socializace je vázaná na konkrétní kulturu. Dítě si přejímá neverbální způsoby a vyjadřování, které jsou s ní spojeny, takže v jiné kultuře platit nemusí. V případě, že se člověk setká s člověkem z jiné kultury, mohou nastat komunikační problémy. Podobné rozdíly mohou existovat také mezi generacemi. Mladá generace používá některá gesta, která jsou odlišná od gest generace starší. Rozdíly jsou patrné v odlišných postojích, způsobu oblékání, úpravy vlasů. (Gavora, 2005, str. 99)

Vizika (oční kontakt) – tímto udržujeme pozornost daného posluchače. V případě, že tomu tak nebude, ztratí zájem. Oční kontakt by se dal důležitostí srovnat k mluvené formě. Můžeme tím vyjádřit nesouhlas, strach, údiv, nejistotu, naštvání, zklamání, ale také obdiv, potěšení, souhlas, dojetí a mnoho dalšího. Dokonce se říká, že „slyšíme“ očima, jelikož dokážeme z daného pohledu posoudit nebo aspoň si přiblížit určitý pocit druhé osoby. Ředitel školy na základě očního kontaktu žákům naznačuje svůj postoj, náladu. Nejčastější je komunikace na základě očního kontaktu. (Vymětal, 2008, str. 64)

Pohled z očí do očí je emocionálně nabitý kontakt. Existují rozdíly v délce a frekvenci pohledu vzhledem k pohlaví. Vyšší frekvence a délka pohledu mezi mužem a ženou signalizují vzájemnou náklonnost a směřují k intimitě. Důsledkem emocionálního vzrušení dochází k rozšíření zornic. Současně jsou lidé se zvětšenou zornicí vnímáni jako více sympatičtí a přitažliví. (Mešková, 2012, str. 19)

Mimika (pohyb obličeje) – pohyby obličeje kromě očí. Na základě výrazu obličeje dokážeme předem poznat, zda se jedná o pozitivní nebo negativní situaci. Úsměvem nám je dopředu sděleno, že se nemusíme bát, že se jedná o dobrou věc. Opak například hněv, zamračení musíme očekávat, že se nemusí jednat o nic příjemného. V obličeji máme mnoho znaků, které nám pomohou sdílet náš vnitřní dojem, emoce s okolím. Dané pohyby obličeje nám mohou navodit atmosféru situace, jak si přejeme. Když jdeme s něčím pozitivním, druhý to uvidí a vycítí, a celý začátek dialogu se může nést v tomto duchu. Žáci tedy hned pochopí, z jakého důvodu za nimi ředitel jde. (Vymětal, 2008, str. 16)

Jedná se o výrazový projev obličeje. Dolní polovinou obličeje více sdělujeme radost, soustřeďuje se zde úsměv a smích. Horní část obličeje je dobrým zdrojem informací o nepříjemných stavech osobnosti, o starostech a problémech, například strach, úzkost, přemýšlení, nejistota. Cenným zdrojem informací je samotné čelo, aktuální tvar obočí a především oči. Určující je nejen směr pohledu, ale i délka, frekvence a následnost „terčů“ při očním kontaktu. Ženy a dívky jsou schopny rozeznat psychické signály emocí jistěji než muži a chlapci. Aktuální mimika neovlivňuje pouze úsudky o něčem, dojmy, které o nás získávají druzí, ale zároveň i úroveň vlastního emocionálního stavu. (Mešková, 2012, str. 19)

Mimika je pohyb svalů a tváře a jeden z nejdůležitějších prostředků k vyjadřování pocitů člověka. Mimikou se vyjadřují různé odstíny pocitů od pozitivních k negativním, často jde pouze o změnu v několika milimetrech. Uvádí se, že existuje okolo jednoho tisíce mimických výrazů. Mimické výrazy jsou zčásti vrozené, zčásti naučené. Nejdůležitějším projevem učitele je úsměv. Vyjadřuje srdečnost i upřímnost, a díky tomu vzniká příjemná atmosféra ve třídě. Úsměv vzbuzuje důvěru, povzbuzuje, přináší radost. Opakem úsměvu je grimasa, jedná se o deformovanou mimiku, úšklebek, ale s jednoznačnou informací. Vyjadřuje nespokojenost nebo pohrdání. (Gavora, 2005, str. 106)

Posturologie (postoj) – je velice důležité, abychom druhému dali najevo náš zájem. Nikdy bychom neměli stát ke druhé osobě zády nebo se otáčet směrem vzad. Zároveň by nemělo dojít k odvracení se očima, měli bychom být zodpovědní za náš postoj. Postoj by neměl být agresivní vůči druhému, neměl by bagatelizovat celou situaci. Zároveň by neměl vyzařovat strach nebo nejistotu. (Vymětal, 2008, str. 70)

Posturika se zabývá konfiguracemi těl komunikujících osob. Základní polohy jsou: sezení, stání, ležení. Neverbální projevy jednotlivých částí těla představují jako celek určitou pózu – posture. Pózou i vzájemnými pózami vyjadřujeme, co se v nás odehrává, ale také vztah k jiné osobě. Harmonie postur dvou osob – „zrcadlový obraz“, signalizuje naladění se na stejnou frekvenci, vnitřní souhlas, přijímání toho druhého. Při ochotě komunikovat zpravidla směřujeme polohu svého těla k dotyčné osobě, při nezájmu, odmítání, se naopak odvracíme. (Mešková, 2012, str. 20)

Je možné komunikovat v rozličných polohách. Žáci odpovídali většinou vestoje, v dnešní době většinou vsedě. Existují různé typy aktivit, při kterých se žáci pohybují po třídě. V některých koncepcích vyučování žáci sedí například v tureckém sedu na koberci nebo dokonce leží, dříve učitelé vyžadovali sezení s rukama za zády. Učitel hovoří vestoje, vsedě, polosedě (opírá se o stůl), v chůzi. Nezkušení učitelé hovoří také zády ke třídě. Z držení těla je možné postřehnout dominanci nebo naopak submisivitu, obranu nebo útočnost, sebevědomí či nejistotu. Z tohoto hlediska je možné rozlišit uzavřený a otevřený postoj. Při uzavřeném postoji má člověk ruce překřížené na hrudi (obrány) nebo sepjaté před sebou. Při otevřeném postoji má člověk hrud' nekrytou, ruce jsou volně při těle nebo gestikulují, nohy jsou mírně rozkročené. (Gavora, 2005, str. 107)

Gestika (pohyby rukou, prstů) – pohyby rukou, které používá ke komunikaci téměř každý. Doporučují se klidné pohyby, které jsou především přirozené. Již malé děti vnímají gesta rukou, když něco udělají špatně ukazováčkem pravé ruky, se pohybem ukáže „ne, ne, ne“ nebo „ty, ty, ty“. To samé platí i ve škole. Gesta rukou jsou během výuky, prezentace, dialogu i monologu. (Vymětal, 2008, str. 58)

Gestikulací informačně doplňují i jiné pohybové projevy jako pohyby ramen, kývnutí hlavou. Gestikulací ve srovnání s mimikou lépe zprostředkováváme informace na větší vzdálenost. Například pro žáka v poslední lavici je úsměv učitele méně postřehnutelný než jeho oceňující kývnutí hlavou. (Mešková, 2012, str. 19)

Jedná se o typický průvodní jev verbální komunikace. Přiměřené a kultivované používání gest učitelem se považuje za součást efektivní komunikace. Příliš mnoho gest naopak škodí, odpoutává se pozornost od sdělení učitele. Nesprávný je také druhý extrém – gestikulační nehybnost, strnulost. Akcentační gesta provází verbální komunikaci, učitel

gesty podotkne důležitou část výkladu. Tato gesta nemohou existovat samostatně, jelikož nemohou mít žádný určitý význam. Tímto se jen posílí verbálně komunikovaný obsah. Gesta-emblémy, jsou to gesta, která nemusí provázet verbální komunikaci, ale i tak jim člověk rozumí. Vztyčený ukazováček znamená „pozor“, přiložený prst k ústům znamená „ticho“. Někteří učitelé zavedli ve své třídě vlastní gesta-emblémy, kterými regulují komunikaci ve třídě. Některá gesta-emblémy může používat nejen učitel, ale také žáci. (Gavora, 2005, str. 105)

Proxemika (význam vzdáleností) – nikdo by nikomu neměl narušovat jeho intimní zónu. Měla by se dodržovat především během prvního setkání. Každý má intimní zónu nastavenou trochu jinak. Záleží na povaze jedince, zda se jedná o introverta, či extroverta. (Vymětal, 2008, str. 68)

Jedná se o disciplínu, která se zabývá vzdáleností mezi komunikujícími. Vzdálenost vyjadřuje vztahy mezi partnery, ale zároveň také odráží různé komunikační možnosti (velikost a tvar místnosti, typ nábytku). (Gavora, 2005, str. 107)

Rozlišují se dva proxemické projevy:

- v linii horizontální (vzdálenost komunikujících v prostoru)
- v linii vertikální (převýšení jedné osoby nad druhou v prostoru).

Horizontální vzdálenost:

Vzdálenost **0 – 45 cm** je považována za **intimní**. Ne každému ji dovolíme za běžných okolností beztestně překročit. Jedná se o důvěrnější vztah, situace, která vytváří vzájemnou blízkost. Tato vzdálenost je specifická pro matku s malým dítětem a pro zamilované. Někteří žáci reagují citlivě na zasahování do intimní zóny spolužákem v lavici. Například, když překročí střed lavice, takže si postaví bariéru z knih, sešitů, aby si ochránili „své teritorium“ v lavici.

Za **osobní** vzdálenost se považuje vzdálenost **45 cm – 1,2 m**. Je specifická pro přátele, kolegy, kteří si rozumějí.

Za **společenskou vzdálenost** se považuje **1,2 m – 3,7 m**. V této vzdálenosti se odehrává běžný společenský styk. Čím je vzájemný zájem dvou účastníků komunikace větší (z jedné nebo z obou stran), tím více se společenská vzdálenost snižuje. Důvod přibližování se

k sobě nemusí mít pouze pozitivní význam. Například dva žáci, kteří se přibližují se záměrem, se poprat. Z důvodu hněvu narušují osobní intimní zónu. (Mešková, 2012, str. 20)

Vzdálenost **nad 3,7 m** je **veřejná**. Přibližování a vzdalování se komunikujících v prostoru je dáno jejich vztahem, statutem (nadřízený a podřízený), ale také interindividuálními a intelektuálními rozdíly. Extroverti mají tendenci přistupovat blíže než introverti. Neverbální komunikace extroverta s introvertem může vyústit do tzv. „proxemického tance“. Ve kterém se extrovert snaží přibližovat, co nejbližší k introvertovi a ten naopak, ustupuje a oddaluje se od extroverta. Důležitou součástí je také hranice vnímání nepřístojné vzdálenosti, jelikož v některých kulturách může vyústit do obvinění z obtěžování.

Vertikální vzdálenost:

Změny v převýšení jedné osoby nad druhou mají různé interpretace, které se dají poměrně dobře odhadnout z kontextu situace. Pokud se učitel postaví „nad“ žáka, který vyrušoval, deklaruje tím svou moc a signalizuje žákovi i beze slov, aby se začal chovat jinak. V případě, že žák plní úkoly svědomitě, stejné postavení učitele se dá interpretovat jako zájem, ocenění, tentokrát tedy v pozitivním. Pokud ředitel v kanceláři zůstane sedět ve svém křesle a nepostaví se při příchodu svého podřízeného, nechá podřízeného stát po celou dobu jejich rozhovoru, pak moc deklaruje ředitel. Pokud by ředitel z křesla nevstal, ale podřízenému by nabídl, aby se také posadil, dochází k vyrovnání převýšení. Přístup ředitele k podřízenému lze vnímat jako méně formální až přátelský. (Mešková, 2012, str. 21)

2.2.2 Přímá a zprostředkovaná

Jedná se o komunikaci, na kterou lze ihned reagovat. Zpětná vazba vzniká v okamžiku, kdy první osoba domluví. Tato situace je také běžná. Ředitel něco řeší, ať už s daným žákem nebo žáky a dotyčný mu k tomu říká své. Co si o tom myslí, jak to ve skutečnosti bylo nebo, jak se začne chovat. Záleží, co se v dané chvíli mezi osobami řeší. Ředitel by měl jednat tak, aby měl respekt a zpětnou vazbou bylo uznání a pochopení. (Vymětal, 2008, str. 112)

Přímá – komunikace, která se odehrává „tváří v tvář“, ve které jsou komunikující bezprostředně přítomni.

Zprostředkovaná – komunikace, ve které komunikující spojuje mezičlánek – médium. Na základě toho je umožněn přenos nebo uchování informací, například mobilní telefon. Zařazuje se také zprostředkovaná komunikace se vzdálenou recepcí informace, a to za pomoci média, které umožní uchovat informace a její pozdější přijetí, například dopis, e-mail, záznamník. (Gavora, 2005, str. 15)

2.2.3 Vnitřní a vnější

Vnitřní – ta, která se odehrává uvnitř dané osoby. Naopak to může být, komunikace člověka v určité skupině lidí, organizaci nebo škole. Jak ředitel jedná s pedagogy a žáky. (Vymětal, 2008, str. 258)

Člověk komunikuje nejen s ostatními lidmi, ale také sám se sebou. Jedná se o nehlasové uvažování, reflexi, zahloubání se do sebe nebo také o slovním doprovodu vnější činnosti. Dotyčný si v duchu dává otázky, může zvažovat alternativy řešení, posuzovat argumenty a protiargumenty. Dalo by se tedy intrakomunikaci označit jako dialog se sebou samým. Tato komunikace je neoddělitelně spjata s myšlenkami člověka. Ve školství má intrakomunikace velký význam, jelikož přehodnocování, zvažování, kladení si otázek je nezbytnou součástí hodnotícího vztahu k sobě a zároveň k druhým. (Gavora, 2005, str. 20)

Řeč pro sebe, jedná se o klíčový nástroj lidského (pře)mýšlení. Jednoduše řečeno se jedná o samomluvu nebo osobní rozhovor, který není ani písemný, ani mluvený. Většinou proběhne zkratkovitě a v určitých myšlenkových skocích. (Urban, Dubský, & Murdza, 2011, str. 30)

Vnější – jak člověk reaguje s okolím. Jedná se tedy o komunikaci, která probíhá s ostatními mimo školu, organizaci. V tomto případě je to komunikace s rodiči. (Vymětal, 2008, str. 258)

Jedná se o komunikaci dvou a více lidí. Tato komunikace se dělí na dyadickou nebo na komunikaci ve skupině. Je důležitá kvalitativní stránka informace, není tedy důležité, kolik informací, jakým směrem a v jaké frekvenci, ale především, jaké informace mají vliv na ostatní, na jejich dosavadní vědomosti, názory, postoje, motivy, potřeby, očekávání a také

chování. Komunikace každého z nás vyjadřuje současné nálady a citové stavy. (Gavora, 2005, str. 14)

2.2.4 Racionální a emocionální

Racionální – využívá pouze rozumovou racionální část komunikace, která se používá k udržení komunikace v předem daných mezích, díky tomu lze rychleji dospět k závěru. Je základem komentování. Z celého průběhu komunikace se oddělují veškeré emoce.

Emocionální – zabývá se formou sdělení, způsobem jeho podání a individuálním názorem na určité sdělení, emočními extrémy (hysterie, křik, pláč, agresivita). Tato rovina komunikace nám odhalí informace například o individuálních lidských vlastnostech, psychické kondici. (Vymětal, 2008, str. 113)

Při interpersonální komunikaci je vhodné zahrnout do svých myšlenek a názorů dostatečnou verbální i neverbální emocionalitu. Návod, jak efektivně komunikovat v následujících krocích:

1. popsat své pocity
2. označit jejich důvody
3. ukotvit je k danému tématu
4. přihlásit se ke svým pocitům a sdělením.

Pomocí emocionálního projevu člověk vyjadřuje své emoce a vykládá si emoce druhých v rámci kulturních pravidel, která diktují, co je a není vhodným vyjádřením emocí. Je užitečné dokázat identifikovat a popsat emoce (pozitivní či negativní) jednoduše a jasně. Je důležité vědět, jak jednotlivé emoce vyjádřit. (DeVito, 2008, str. 454)

2.2.5 Formální a neformální

Formální – jedná se většinou o plánovanou komunikaci. Má dané jasné cíle a obvykle se jedná o neveřejnou záležitost. Musí být na úrovni, neměla by obsahovat výrazy, které se používají během neformální komunikace. Formální komunikace proběhne například během přijímacího pohovoru nového pedagoga. (Vymětal, 2008, str. 113)

Jedná se o formální skupiny lidí jako je například školní třída, učitelský sbor. Dále to také je sportovní družstvo (jelikož toto družstvo má vedoucího, trenéra), jsou to lidé, kteří se

scházejí například ve fitness centru. Tvoří skupinu neformální, jelikož nemají trenéra a přítomnost není povinná. (Gavora, 2005, str. 18)

Neformální – velmi častá, nenáročná na přípravu. Může obsahovat výrazy, které se používají pro každodenní hovory. Za neformální komunikaci se považuje povídání si s někým, koho známe, nezávazné povídání. (Vymětal, 2008, str. 13)

Jedná se o neformální skupiny, které se formují a vznikají spontánně stejným způsobem a také zanikají. Neformální skupina je například skupina vrstevníků. (Gavora, 2005, str. 18)

2.2.6 Interpersonální, skupinová, masová

Interpersonální – komunikace mezi ředitelem (leaderem) a pedagogem (pracovníkem). Může se jednat i o rozhovor mezi ředitelem a žákem. (Mikuláščík, 2010, str. 33)

Představuje komunikaci mezi lidmi, je to komunikování mezi členy lidské komunity. Může se jednat o rozhovor mezi dvěma nebo několika lidmi, případně o projev pro velkou skupinu lidí. Významný faktor, který ovlivňuje některé aspekty komunikace, je fyzické prostředí, jinak vypadá rozhovor doma a jiný na pracovišti, v dopravním prostředku, u lékaře nebo ve škole. Prostor neovlivňuje pouze způsob a frekvenci komunikace, ale také její obsah předávaných informací. Ve škole hrají důležitou roli rozměry a vybavení třídy, druh školního nábytku a rozmístění žáků. Toto všechno má velký dopad na obsah komunikace. V komunikaci je vždy předpokládán komunikační záměr účastníků, komunikuje se tedy z důvodu dosažení daného cíle. Komunikace může být na základě různých záměrů. Může se jednat o vysvětlování, poučování, přesvědčování, řešení konfliktů, vyjednávání nebo třeba uklidňování. Většina zmíněných aktivit probíhá také ve školách. (Gavora, 2005, str. 15)

Skupinová – komunikace mezi ředitelem a určitou skupinou lidí. Během pedagogické rady může ředitel komunikovat se skupinou pedagogů, kteří učí anglický jazyk. Co se týče žáků, tak se jedná o vyučovací hodinu v určité třídě, skupině. (Mikuláščík, 2010, str. 33)

V jejím rámci komunikují více než dvě osoby. V případě, že se jedná o meziskupinovou komunikaci, jsou to konkrétně dané skupiny lidí. Mezi komunikujícími a subjekty vzniká přímý a individuální vztah. Tato komunikace může mít různé stupně formalizace. Považuje

se za předpoklad rozvoje komunikačních sítí, například televizní diskuse, třídní sraz. (Urban, Dubský, & Murdza, 2011, str. 30)

Skupina se musí skládat minimálně ze třech lidí. V případě dvou osob se jedná o dvojici, nikoliv o skupinu. Vztah mezi jedinci je označován pojmem **dyáda**. Charakteristickou dyádou ve třídě může být i párové učení, žáci jsou rozděleni do dvojic a každá pracuje na samostatné úloze. Sociologie rozlišuje **malé skupiny – do 40 členů** a **skupiny velké – nad 40 členů**. Školní třídy jsou tedy „malé“ skupiny. Učitel má možnost tyto skupiny zmenšit například skupiny po 4 - 8 žácích. Každá skupina se podílí na samostatných cvičeních a jednotliví členové skupiny spolu komunikují. V didaktice se takovéto cvičení nazývá jako skupinové vyučování. (Gavora, 2005, str. 18)

Masová – komunikace určena pro vysoký počet lidí. Ředitel může během pedagogické rady mluvit ke všem zaměstnancům školy. U žáků, když ředitel rozhlasem oslovuje žáky dané školy. (Mikuláščík, 2010, str. 33)

Tento druh komunikace je zaměřen na početné, časově a prostorově rozptýlené publikum, při které se pro rychlý přenos sdělení využívají informační prostředky a technologie. A také masová média, například tisk, rozhlas, televize, internet. Představuje typický příklad řízené komunikace. (Urban, Dubský, & Murdza, 2011, str. 30)

Tato komunikace je uskutečňována technickými prostředky a má veřejný charakter. Informace jsou určené širokému okruhu lidí – publiku, které je rozptýlené. Jedná se o komunikaci, která probíhá jedním směrem, ale i tak mohou vstoupit svými telefonáty například diváci nebo posluchači během televizní diskuse. (Gavora, 2005, str. 19)

2.2.7 Komunikační styly

Konvenční styl – cílem tohoto stylu je dodržovat společenské zvyklosti, zásady morálky. Základem pro tento styl je pozdrav a formální věty prokazující, že se ve vztahu mezi danými osobami nic nezměnilo. U tohoto stylu bývají přítomné pozitivní emoce a snaha po slušném, pozitivním a přátelském kontaktu. (Vymětal, 2008, str. 113)

Je důležité mít kontrolu nad situací, zabránit rozpakům. Zjednodušit volbu mezi pokračováním a ukončením kontaktu. Citové projevy v tomto stylu jsou mírně pozitivní, jedná se například o pozdrav, seznámení, poklony nebo lichotky. (Plaňava, 2005, str. 48)

Konverzační styl – cílem tohoto stylu je výměna informačních zajímavostí, při snaze si popovídat, vyplnit čas, udržování kladných interpersonálních vztahů. I pro tento styl jsou specifické pozitivní emoce. (Vymětal, 2008, str. 113)

V tomto stylu probíhá výměna informací, názorů, sebeprosazení, pobavení se. Citové projevy v tomto stylu jsou pozitivní, jedná se například o povídání během jídla, diskuse, společenské zábavy a hry. (Plaňava, 2005, str. 48)

Vyjednávací styl – tento styl má většinou cíl dosáhnout vyřešení úkolu, ale s tím, že obě dvě strany jsou si navzájem rovné. Důležitá snaha kompromisu, který je přijatelný pro obě dvě strany, používá se umění naslouchat, dává se najevo dobrá vůle. Umění přijmout názor toho druhého i s tím, že člověk s daným názorem nesouhlasí. Pro tento styl jsou typické mírně pozitivní emoce. (Vymětal, 2008, str. 114)

Cílem je vyřešit problém během odlišných a vylučujících se zájmech nebo potřebách. Citové projevy v tomto stylu jsou neutrální, jedná se například rozvodové dohody, domluva o dovolené. (Plaňava, 2005, str. 48)

2.3 Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti jsou součástí měkkých dovedností (soft skills). Veškeré tyto dovednosti rozvíjí osobnost každého člověka, posilují sebevědomí každého z nás. Díky těmto dovednostem získáváme sebejistotu a sebeúctu. Když je člověk schopen komunikovat, může mu to usnadnit spolupráci v týmu, řešit veškeré konflikty a problémy. Nejedná se pouze o dovednost komunikovat, ale také umět porozumět druhým, díky empatii. Dále vysvětlit rázně, ale neagresivně svůj návrh, řešení díky asertivitě. Můžeme se těmito dovednostmi bránit proti manipulaci, snadněji řešit veškeré konflikty. Na základě komunikace se vytváří monolog i dialog, který je součástí našeho života a to nejen pracovního, ale také osobního. Spousta lidí si neuvědomuje, jak je komunikace v životě důležitá. V případě, že člověk cítí, že má určité rezervy, které by mohl zlepšit, vyplatí se na tomto problému pracovat. (Mikuláščík, 2010, str. 16)

Komunikační dovednosti nám pomáhají dosáhnout úspěchu, uspokojení, potěšení z dané komunikace. Úspěšná komunikace je založena na vědomě kontrolované volbě slov, na kvalitním vnímání komunikačního partnera, na odpovědnosti. Vnímání komunikačního

partnera neznamena pouhá slova, ale můžeme sledovat neverbální projevy, tón řeči. Díky těmto skutečnostem si můžeme udělat dojem, jak byla naše zpráva přijatá, vnímána. Na základě našich komunikačních dovedností si o nás ostatní vytvářejí určitý obraz. Jsou chvíle, při kterých komunikace neprobíhá správnou cestou, jedince to může velmi demotivovat. Může nastat nedorozumění, strach, obava před další konverzací, dalším kontaktem s ostatními, jedná se o komunikační nedostatky. Tyto komplikace mohou velmi ovlivnit sebevědomí jedince, mezilidské vztahy, někdy může ovlivnit i další průběh života. Vznikl názor, že komunikační dovednosti by měl zlepšovat pouze ten člověk, který má například vadu řeči, nicméně to je omyl.

Komunikace může mít různé úrovně. Někdy se může stát, že člověk používá své komunikační dovednosti, aby se předvedl před ostatními, aby prosazoval pouze sebe samého. Dalo by se říci, že jsou dva typy lidí, někteří, kteří se egoisticky předvádějí, a dělá jim dobře pozornost, pak jsou lidé, kteří to mají přesně naopak. Vyhýbají se prezentacím, komunikacím, neradi jsou středem pozornosti. Když dva lidé spolu hovoří jedním jazykem, není vždy jistota porozumění. Každý z nás má odlišné chování, odlišnou slovní zásobu, pocity a postoje. Někteří lidé nejsou výmluvní, není pro ně jednoduché komunikovat a své komunikační dovednosti zlepšovat. Jejich komunikace ztrácí význam, konverzace může končit s pocitem neuspokojení až trapnosti. V tomto případě se doporučuje věnovat více času přípravě, mluvit méně, ale více si to promyslet. Jsou témata, na která jsme schopni konverzovat dlouho, ale ne vždy to musí zaujmout posluchače a může se mu to zdát zbytečné nebo zdlouhavé. Každý nemusí být nadšen ze stejných věcí jako ostatní. Komunikační dovednosti pomáhají zvládat krizové situace, předcházet a zvládat konflikty, motivovat a přesvědčovat ostatní, jak komunikovat s určitými typy lidí. (Mikuláščík, 2010, str. 17)

Každý ředitel by měl umět naslouchat svým žákům, ale zároveň si sjednat pořádek. Každý jedinec se chová jinak a ne s každým by se mělo komunikovat stejně. Na každého platí něco jiného. Je důležité, aby ředitel měl respekt, ale zároveň, aby to nebyl strach. Každý z řad žáků by měl mít možnost, se na svého ředitele v případě jakéhokoliv problému obrátit. Ředitelé často zapomínají, jak je komunikace s žáky důležitá. Ať už se jedná o verbální komunikaci, tak i nonverbální komunikaci, která probíhá nejen v průběhu výuky.

Žáci často přijdou do kontaktu s ředitelem a je důležité, jak na ně působí. Každého žáka zarazí, že třeba ředitel není schopný odpovědět na prostý pozdrav na chodbě. Může to žáky demotivovat, vždyť ředitel by měl jít příkladem. Samozřejmě je jasné, že tam může být bariéra toho, že je zde hluk a další možnosti. Ale může se stát, že poté žáci ztrácí jistotu toho, že se na ředitele mohou ve všem spolehnout. Žáci by měli mít jistotu, že ředitel je profesionál a žáků si váží. Přeci jen bez žáků by škola fungovat nemohla. Každý ředitel by měl mít osvojené alespoň základy komunikačních dovedností, které by měl stále zlepšovat. Zároveň je důležité, jak zapůsobí na zákonné zástupce. Zákonní zástupci poté říkají svůj názor o škole doma a tím dávají podnět ke stejnému vnímání i jejich dětem.

Žáci by měli mít ke všem pedagogům i pracovníkům školy respekt. Ale největší autoritu by měl mít sám ředitel. Je důležité, aby ředitel zajistil příjemné prostředí a to nejen po materiální stránce. Ředitel by měl umět dát pedagogům, žákům a jejich zákonným zástupcům pocit jistoty, že si školu vybrali správně. Když žáci mají respekt k ostatním, dokážou se mnohem lépe učit. Je naprosto zřejmé, že žáci určitých ročníků se budou k řediteli chovat jinak. Jinak budou jednat s ředitelem žáci 1. třídy, 5. třídy, 9. třídy, to samé platí i pro střední, následně vysokou školu. Neměla by se překročit hranice respektu po strach a naopak klidný režim až po úplné neformální jednání. (Mikuláščík, 2010, str. 17)

Mezi klíčové dovednosti se řadí:

- efektivita vnímání a naslouchání – jakým způsobem si dělat přesnější úsudek o lidech, jakým způsobem slyšet, co lidé opravdu říkají a mají na mysli
- tvorba a příjem verbálních a neverbálních sdělení – jakým způsobem užívat slova a všechny neverbální prvky k dosažení stanovených cílů
- interpersonální komunikace – jakým způsobem řídit konverzaci, interpersonální konflikty a vztahy s přáteli, partnery, rodinou a kolegy v práci
- komunikace v malých skupinách – jak se stát členem nebo vůdcem malé skupiny pro tvorbu nápadů, sdílení informací a řešení problémů
- veřejné projevy – jakým způsobem efektivně informovat nebo přesvědčit mnoho typů posluchačů
- mediální gramotnost – jakým způsobem analyzovat média a nenechat se jimi oklamat. (DeVito, 2008, str. 14)

3 Problémová komunikace

Během komunikace může dojít k takzvaným bariérám, které mohou narušit určitou situaci. Může se jednat o problém, který narušuje samotná psychika jedné osoby. Samotná nálada může sehrát velkou roli během jakéhokoliv rozhovoru. Když člověk má jít něco řešit a fyzicky nebo psychicky se necítí dobře, je to téměř vždy znát. Ředitel, když má něco řešit s žáky, by měl mít jistotu, že je na daný rozhovor připraven a zvládne své emoce. Je těžké opakovaně hledat vhodnou příležitost, v každém případě se situaci musí řešit. Jestliže se ředitel necítí připraven, doporučuje se jednání odložit na později.

V případě, že se řeší konflikt mezi žáky nebo mezi pedagogem a žákem, je nutné, aby ředitel znal veškeré detaily daného problému. Je nutné, aby to řešil s tím, že veškeré okolnosti zná a je připraven to vyřešit spravedlivě. Situace by měla být adekvátní k danému problému či rozhovoru. Když se řeší něco důležitého, je nutné, aby to ředitel neřešil s žákem například na chodbě, kde není potřebný klid. Stejně tak by ředitel neměl řešit některé situace během vyučovací hodiny. Ruší tím ostatní nebo se může stát, že žáci nebudou situaci dávat velkou váhu, důvodem může být i vliv kolektiv. Ředitel by si měl být jistý svým jednáním, neměl by se obávat osobního selhání nebo zklamání. Žáci toto selhání velice snadno vycítí nebo uvidí. A tím by mohli jednat naprosto jinak, a výsledný efekt by byl nulový. (Mikuláščík, 2010, str. 36)

Bariéry v komunikaci zabraňují a zkreslují porozumění významu. Následně nedojde ke správnému a jistému porozumění. Bariéry v komunikaci dělíme na:

- interní
- externí.

Interní bariéry – souvisejí s osobností vysílatele nebo příjemce informace. Ve školství se jedná o učitele, žáka a žáky. Bývá to například rychlé nebo tiché mluvení, ráčkování, použití slov, které příjemce nechápe.

Externí bariéry – tyto bariéry se vztahují k vnějšímu prostředí. Bývá to například šum, hluk způsobený samotnými žáky nebo hluk z ulice. Vliv má také špatné osvětlení na tabuli, ze které si žáci následně chybně zapíší dané informace. V případě benevolentnějšího přístupu učitele z hlediska uspořádání lavic ve třídě, může docházet k bránění pohybu

učitele mezi žáky. Nevhodné jsou i brýle s tmavými skly, které znemožňují oční kontakt. (Mešková, 2012, str. 36)

3.1 Negativní komunikace

Negativní komunikace vyjadřuje převážně odmítání, nesouhlas, kritiku, odpor, také může obsahovat předstírání, lhaní a zatajování. Tento druh komunikace nevyvolává pozitivní reakce ostatních. Vztahy, které jsou vyjádřeny negativní komunikací, se nazývají jako devalvace.

Devalvace – je znehodnocení, snižuje se sebevědomí, celkově problematizují celý komunikační proces. Příklady devalvace:

- křivé obvinění, kdy člověk nedostane ani možnost obhajoby
- nepřátelské chování, které není odůvodněno
- ostatní zneužijí naší důvěru
- pomluvy
- před ostatními jsme uráženi, shazování
- necitlivé a hrubé chování
- nedodržování pravidel korektního a slušného chování.

Na základě těchto příkladů, problémy v komunikaci vznikají, jakmile se naskytne nesoulad mezi zakódováním a dekodováním sdělení. Současně, když se objeví psychologické aspekty komunikačního šumu nebo komunikační bariéry jedince (nepochopení, nepochopení, neporozumění, emocionální bloky, neshody). Bohužel se často stává, že lidé, kteří pro svůj vlastní prospěch lžou, intrikují, účinně ovlivňují ostatní. Problémová komunikace může přejít do fáze konfliktní nebo krizové komunikace. Konfliktní, krizová nebo problémová komunikace se vyskytuje nejen v pracovním prostředí, ale také v osobním životě relativně často. Zároveň to bývá v nevhodných a nečekaných chvílích. Je důležité, abychom se snažili být na tyto situace, co nejvíce připraveni, vždy počítali i s horší variantou a měli připraven „krizový scénář“. V případě, že připraveni nejsme a s danou situací jsme vůbec nepočítali, reakce bývají neadekvátní. Negativní komunikace se může projevat narušením interpersonálních vztahů, snížením kvality práce i pracovního výkonu a neurózou. (Vymětal, 2008, str. 152)

3.1.1 Kritika

Kritika v komunikaci představuje hodnocení práce, výsledku činnosti, názoru nebo dokonce díla. Kritika je každodenní rutinou, ale i v tomto případě není chápána v plné šíři. V některých situacích není plně akceptovaná nebo dokonce nemusí být přijata vůbec. Často vyvolá obranný postoj, odmítání, nepochopení, nepřátelství někdy i agresivní chování. Kritika může narušovat sebevědomí, ne vždy je zcela objektivní, může zraňovat lidskou pýchu a způsobit celkovou negaci do budoucna. Měla by být prezentována vhodnou, slušnou formou, neměla by být zaměřena pouze na jedince, ale na daný slabý výkon, konkrétní chyby a konkrétní důsledky. Tato nekonfliktní forma kritiky se většinou nazývá řečnický takt, účinek této formy se projevuje u slušných lidí. Je nezbytné kritizovat mezi čtyřma očima, vnímat kritiku jako snahu o napravení nebo zlepšení do budoucna, vyvarování se totožných chyb. Z manažerského postavení je kritika jeden z nástrojů, který se snaží o zefektivnění řízení, ale vždy by měla být v rovnováze s pochvalou.

Výsledkem kritiky by měla být náprava nedostatků, pochopení kritiky jako pomoc. Nejen v současné chvíli, ale především do budoucna. Hlavní body efektivní kritiky:

- kritizovat by se mělo ihned po zjištění nedostatků, ale zároveň je vhodné vyčkat, jakmile opadnou emoce z obou stran
- příprava argumentů a variant řešení
- jednat mezi čtyřma očima
- vyhýbat se nepřátelskému a agresivnímu chování
- realizovat sankce, které jsou splnitelné
- „sendvičový“ postup kritizování – nejdříve vyzdvíhena pozitiva, pokračovat kritikou a v závěru opět zakončit pozitivu
- být věcní, nezaměňovat kritiku s osobním útokem
- vysvětlit, k čemu má kritika vést, do jaké doby má dojít k nápravě
- dát dostatek času na obhajobu, proč daná situace nastala
- v případě neoprávněné kritiky se nebát přiznat svou chybu
- chválit každé zlepšení, povzbuzovat. (Vymětal, 2008, str. 154)

Oproti „sendvičové“ metodě kritizování je doporučeno podle Grubera používat modernější třífázovou motivující kritiku. Jednotlivé fáze této metody jsou:

- Deptající – chyba je kritizovanému jasně, ostře a nezdvořile vytknuta.
- Klidová – po úvodu následuje pět vteřin ticha, v tuto chvíli se v kritizovaném vytváří psychologická základna na nízké úrovni. Kritizující ignoruje případné výlevy kritizovaného z afektu.
- Povzbuzující – kritizující v této fázi musí kritizovaného povzbudit. (Gruber, 2005, str. 249)

Toto se jedná o doporučení efektivní kritiky, zároveň jsou vytvořeny zásady pro adekvátní přijímání kritiky:

- uvědomit si, zda se jedná o kritiku nás nebo někoho jiného
- jaké jsou motivy a příčiny kritiky
- být opatrní s obranou své osoby, odložit afektované a emotivní chování, naopak přemýšlet, zda je to pravda, zda je kritika oprávněná
- vyslechnout celou kritiku bez přerušování
- v případě negativních pocitů, potlačit agresivitu, zlost, v tomto případě se snažit potlačit emoce
- kritizující počítá s tím, že na kritiku proběhne reakce
- přijímat kritiku podle pravidel korektnosti
- v případě, že je kritika oprávněná, stačí chybu přiznat, omluvit se a sjednat nápravu. (Vymětal, 2008, str. 155)

Rozumní a pozitivní lidé přijímají kritiku, ověří si oprávnění a snaží se z dané situace poučit. Bohužel více se setkáváme s arogantním a nepříjemným chováním vůči kritikům. Z tohoto důvodu je doporučováno kritikou šetřit a udělovat ji „tváří v tvář“ a bez publika. Jedná se o základní doporučení, které pomáhá kritiku alespoň z minima lépe přijmout. (Plaňava, 2005, str. 100)

Kritika se dá jednoduše charakterizovat jako posouzení určité práce anebo určitého chování (jednání). Je možné kritiku chápat jako hledání nedostatků a chyb. I tak, ale může obsahovat nejen negativní, ale také pozitivní hodnocení. (DeVito, 2008, str. 470)

Kritici pro nás mohou být velice přínosní. Z tohoto důvodu je vhodné kritiky povzbuzovat, aby s námi sdíleli jejich náhled a názor. Je nutné projevit ochotu a naslouchat nezaujatě. Je

nezbytné si uvědomit, že se jedná o kritiku naší práce, projevu, nejedná se o kritiku naší osoby. Na základě toho je nutné kritiku přijímat a nebrat si ji příliš osobně. Musíme na kritické poznatky pohlížet, co nejobjektivněji a především přijmout kritikův názor. V kritice je důležité být, co nejkonkrétnější, čím konkrétnější, tím efektivnější. (DeVito, 2008, str. 367)

3.2 Konflikty

Konflikty jsou významným druhem problémové komunikace. Jedná se o faktor, který ohrožuje a porušuje rovnováhu nebo stabilitu systému. V případě, že je porušena stabilita systému, je konflikt označován krizí. Krize ohrožuje existenci systému. Situace, kdy systém zkolabuje, se nazývá katastrofou. (Plamínek, 2012, str. 15)

V mnoha případech je konfliktní komunikace považována za negativní a stresující. Nicméně některý pokrok a vývoj je možný pouze v konfliktu zájmů, střetu protikladů. V této chvíli se jedná o pozitivní konflikt, jedná se o metodu rozvoje, není to nepříjemný zážitek, ale tvůrčí proces. Inovace častěji vzniká ze sporu, než ze sebeuspokojení. (Vymětal, 2008, str. 156)

Na základě komunikace vždy může vzniknout jakýkoliv konflikt. Dalo by se říci, že se stále jedná o přenos informací, ale má jinou povahu. Říká se, že konflikt patří k životu a nikdo se nedokáže danému konfliktu vyvarovat. V období puberty mají někteří žáci pocit, že se mohou hádat, kdy chtějí a s kým chtějí. Aniž by uvažovali o tom, že by měli vůči ostatním pocítovat respekt a uznání. Čím schopnější ředitel, tím více může ovlivnit průběh konfliktu, ba naopak jim předcházet.

Řešení konfliktů je jedním z nejdůležitějších úkolů ředitele školy. Konflikt může být charakterizován jako střet protichůdných zájmů, postojů, pocitů, potřeb, cílů či různých přesvědčení. (Kolektiv autorů, 2012, str. 36)

3.2.1 Pozitivní a negativní pohled konfliktů

Spousta lidí považuje konflikt za velice negativní věc. Konflikty bývají často psychické náročné a ne všichni to berou jako situaci, která se životem souvisí. Když se ředitel dostane do konfliktu s žákem, který šikanuje ostatní (žáky či pedagogy), může to mít velice pozitivní dopad a to tehdy, když ředitel neselže a dá žákovi jasně najevo, co se smí a

nesmí, co si může, či nemůže dovolit. Může rozhodnout o budoucnosti daných osob, které jsou v dané situaci oběti. V tomto případě je konflikt nevyhnutelný a určitě by měl tento případ ředitel řešit. Čím více bude komunikovat s žáky samotnými, tím více si bude umět poradit s danými konflikty.

3.2.2 Pozitivní pohled

Pozitivní pohledy se v tomto případě kolikrát určují hůře než ty negativní. Je důležité si uvědomit, jak mohou určité situace vyřešit, případně vylepšit, zdokonalit. Není jednoduché daný konflikt vždy vyřešit, aby byl pozitivní. Konflikt může obsahovat výměnu názorů, které mohou být pro daný okamžik velice přínosné a může se tak spousta věcí pozitivně vyřešit. Bylo by vhodné, kdyby se na konflikt pohlíželo jako na jasnou výměnu názorů, které povedou k budování lepší budoucnosti pro všechny, kterých se to týká.

Několik pozitivních pohledů:

- snaha vyřešit danou situaci
- uklidnění dané atmosféry
- zlepšení budoucnosti daného problému
- dokázání si, že se to dá vyřešit
- zvládnutí dané situace ve prospěch zúčastněných
- možnost spolupráce. (Vymětal, 2008, str. 156)

3.2.3 Negativní pohled

Co se týká tohoto pohledu, je to podstatně jednodušší. Většina lidí bere konflikt za negativní. Člověk tomu musí věnovat energii, čas a zároveň i emoce, které jsou s konflikty spojovány. Někteří lidé mají strach, jak určitá situace dopadne, jak se daný konflikt vyřeší. Je pro ně nepříjemná jasná výměna názorů. Může ovlivnit nejen celý konflikt a daný problém, ale i následnou spolupráci. Může nastat, že dotyčnému člověku se přestane věřit a tím se veškerá budoucí spolupráce změní. Každý reaguje a chová se podle dané povahy. Z tohoto důvodu každý řeší konflikt naprosto odlišně a jinak. Rozhodně je důležité se na konflikt připravit nebo mít představu, jak asi daná situace bude probíhat.

Několik negativních pohledů:

- stres

- povahové nesourodosti
- strach z výsledků
- velký konflikt – zklamání
- nepříjemná atmosféra.

Každý konflikt má různé vývoje, takže z naprosto bezproblémové situace může vzniknout konflikt, který naruší atmosféru. Je důležité, aby každý během konfliktu vyjádřil svůj názor, dal návrh, jak se bude řešit vzniklý problém. Každý konflikt by měl být k něčemu užitečný. Konflikty, které bude řešit ředitel s žáky, mohou být od naprosto nedůležitých po velice důležité. Nedůležité může být nějaké ponaučení nebo rázné vysvětlení. Naopak velice důležité a nevyhnutelně, by se měla řešit například šikana, a to, čím dříve tím lépe. V případě šikany by se mělo jednat co nejdříve a určitě by měl být zapojen i ředitel školy, který o tomto problému musí být neprodleně informován. Pokud ředitel umí komunikovat s žáky, nemusí se tolik bát selhání a nedorozumění. (Vymětal, 2008, str. 157)

Druhy konfliktu, které mohou nastat:

- Podle počtu osob
- Intrapersonální – tyto konflikty probíhají uvnitř člověka. V případě ředitele se může jednat o konflikt, který řeší sám se sebou. Zda danou situaci zvládnul bez problému, zda neselhal. Případně, jak měl danou situaci řešit jinak. Jak správně komunikovat s žáky jeho školy. Co dělat pro to, aby celkový stav školy se zlepšoval. Je to tedy vnitřní konflikt, který se odehrává uvnitř každé osoby.
- Interpersonální – jedná se o konflikt, který probíhá mezi určitými jedinci. Je to například, když ředitel řeší spor s jedním žákem školy, zákonným zástupcem nebo zaměstnanci školy.
- Skupinové – jedná se o konflikt, který je mezi skupinou. Může se tedy jednat o konflikt celé třídy s ředitelem školy či rodiči. Je tam zainteresováno více osob, nejen jedinec. Skupina nemusí být celá třída, ale skupina, která je rozdělena na jazyky, maturitní předměty nebo skupina, která s daným problémem nesouhlasí.
- Meziskupinové – konflikty, které vznikají mezi určitými skupinami lidí. V tomto případě se jedná o konflikt, který vznikne mezi žáky školy a pedagogy i s vedením školy. (Plamínek, 2012, str. 17)

Psychologická představa konfliktu:

Konflikty představ – konflikt vznikne proto, že daná představa byla rozdílná. Člověk očekával jiný výsledek nebo jiné řešení. Ředitel tedy nesouhlasí s tím, že realita je jiná, než byla jeho představa, například o vzorné třídě, vzorném chování, či prospěchu.

Konflikty názorů – konflikt vznikne na základě rozdílných názorů. Každý vidí danou situaci, problém jinak. Rozpory tedy vzniknou z důvodu odlišných pohledů nebo názorů na danou věc. Ředitel tedy může mít rozdílný názor na daný spor, to samé žák a tím vzniká daný konflikt.

Konflikty postojů – každý se musí rozhodnout, jaký postoj zaujme k dané situaci, problému. Záleží na tom, jak danou věc vidíme a jaký na ní máme názor, což je spojené i s emocemi, které daný postoj ovlivňují. V případě, že člověk nezaujme k dané věci určitý postoj, je složité celou situaci nějakým způsobem vyřešit.

Konflikty zájmů – jedná se o konflikt, který vznikne na základě toho, že nevíme, pro co se máme rozhodnout. Je těžké se někdy rozhodnout a uvědomit si, který zájem je pro nás přednější nebo důležitější. Toto hodně často bývá v osobním životě, nevíme, pro co se rozhodnout a čemu máme dát ve volném času přednost. Máme různé plány, co podniknout, ale nedokážeme se rozhodnout pro daný, jediný plán.

3.3 Chování ředitele při řešení konfliktů

Pasivita – ředitel jedná tak, že se ho daná situace netýká, naprosto ignoruje závažnost dané situace. Jeho chování je pasivní a tímto chováním se rozhodně žádný konflikt nevyřeší. V případě, že ředitel bude pasivní, tak si těžko dokáže autoritu získat. Toto je nejhorší varianta postoje ředitele ke konfliktům.

Delegace – v případě určitého sporu deleguje danou činnost na někoho jiného. Ředitel může pověřit například třídního učitele, ať daný spor se svou třídou, či žákem z jeho třídy vyřeší sám. Může to být únik před určitým konfliktem, ale zároveň třídní učitel by měl mít bližší vztah ke své třídě než ředitel školy. V případě, že se toto neosvědčí jako perspektivní varianta, může se v budoucím konfliktu zachovat jinak. (Plamínek, 2012, str. 132)

Jedná se o odevzdávání části práce ředitele školy podřízeným. Společně s odevzdáním pravomocí a zodpovědnosti na rozhodnutí, aniž by dotyčný musel konzultovat veškeré

poznatky se samotným ředitelem. Je to způsob, jak se ředitel vzdá snahy rozhodovat i v případech, kdy to není jeho úloha. Vysvětlení rozdílu mezi managementem a delegováním, je, že management znamená plnění úkolů prostřednictvím jiných lidí, kdežto delegování je odevzdání úkolu ke splnění jiným lidem. Delegování je nezbytným předpokladem k úspěšnému vedení lidí. V případě, že se ředitel vzdá zodpovědnosti, nemínil pouze přidělovat práci. Stále je vždy ředitel zodpovědný za činnost svých podřízených. (Kolektiv autorů, 2012, str. 17)

Náhoda – daný spor se vyřeší náhodou, aniž by se ředitel musel snažit a přemýšlet, jaké varianty pro vyřešení daného konfliktu jsou nejlepší. Někdy se daný konflikt může jevit jako podstatně složitější než ve skutečnosti je.

Mediace – cílem tohoto je dohoda, aby se daná situace vyřešila. Základ tohoto chování je, že do daného konfliktu ředitel zapojí třetí osobu (mediátora), aby jim s daným konfliktem pomohla. Tato třetí osoba je prostředníkem této situace. Mediátor by měl dokázat usměrnit danou situaci a tím se zmírní daný konflikt, což vede k určité dohodě. Nicméně mediátor musí být schopný a nestranný.

Vyjednávání – toto chování spojuje argumenty k tomu, aby se konflikt za každou cenu vyřešil. Ředitel tedy vyjednává a snaží se s určitým žákem najít stejný názor na celé vyřešení věci. Obě dvě strany mají rozdílné návrhy na vyřešení, případně žák nemusí chtít jednat podle představ ředitele. Z tohoto důvodu se ředitel musí snažit vyjednat, co nejlepší podmínky pro vyřešení daného sporu, a to pro obě dvě strany. (Plamínek, 2012, str. 132)

3.3.1 Postup při řešení konfliktu ze strany ředitele:

Ředitel musí plánovat předem – analyzovat situaci, vyjasnit si potřeby. Je nezbytné, aby si uvědomil, jaký je jeho cíl a formulovat ho pozitivně a bez jakéhokoliv emočního zabarvení. Je důležité si připravit alternativy řešení daného konfliktu a popřemýšlet i o potřebách druhé strany. Vždy by měl ředitel, pokud je to možné, jednat pozitivně, například vyjádřit kladné úmysly, ocenit druhého, poděkovat druhému za jeho práci, nezapomenout vyjadřovat empatii (především v případech, kdy je druhá strana ovlivňována emocemi).

V dalším kroku by měl ředitel určit problém a hovořit o něm. Vyjádřit veškeré jeho náměty a pocity. Jednoduše a jasně označit zájmy a potřeby obou stran. Současně se ptát na vzájemné zájmy a potřeby. Vždy je nutné, aby si ředitel zpětnou vazbou ověřil, zda si rozumí. Na základě tohoto je nutné průběžně shrnovat, k čemu se zatím dospělo a ověřit, zda veškeré způsoby řešení jsou shodné. (Kolektiv autorů, 2012, str. 40)

4 Kompetence a role ředitele školy

4.1 Kompetence ředitele školy

Kompetence se dají definovat jako schopnosti, předpoklady být schopen zvládnout určitou funkci, či situaci. Dalo by se říci, že je to zodpovědnost za efektivní a správné zvládnutí dané činnosti. Ředitel by měl být odpovědný za schopnost danou školu vést a řídit. Hlavní kompetence pro ředitele školy, by měly být vědomosti, dovednosti, pochopení a porozumění. Od ředitelů škol se předpokládá, že budou zvládat veškeré vedení a řízení školy včetně pedagogické činnosti. Toto je velice důležité pro chod celé školy, zajištění zázemí, vysoké kvality učení a vyučování, příjemná atmosféra a zlepšování nejen výsledků žáků, ale celé školy a pedagogického sboru. Tyto veškeré předpoklady jsou určené jako takzvané standardy, kterých však nedosahuje každý řídicí pracovník.

Základní předpoklad pro vedení a řízení školy jsou etické hodnoty a zásady. Při veškerých úkonech musí dodržovat a respektovat právní předpisy. Ředitel by si měl uvědomit, že svým jednáním nereprezentuje pouze sebe samého, ale celou školu. Odborné profesní odpovědnosti (kompetence) jsou vysvětleny ve standardu ředitele. Tento standard je postaven na základě profesních kompetencí ředitele, jedná se tedy o kompetenční model. Může být nazván jako soubor předpokladů, schopností, dovedností a postojů, díky kterým může ředitel dokazovat své schopnosti. Tyto veškeré vlastnosti a odpovědnosti se dají hodnotit. Zároveň je možnost je nabývat nebo zlepšovat dalším zdokonalováním, případně zlepšovat díky dovednostem získaným během praxe.

Standard ředitele je rozčleněn do pěti částí:

- vedení a řízení vzdělávání a výchovy
- vedení a řízení postavené na hodnotách a vizi
- vedení lidí
- řízení organizace
- osobnostní a profesní rozvoj.

V obecné rovině se pojem kompetence vysvětluje jako schopnost, způsobilost, pravomoc nebo moc. V základních dokumentech české kurikulární reformy je pracováno s pojmy

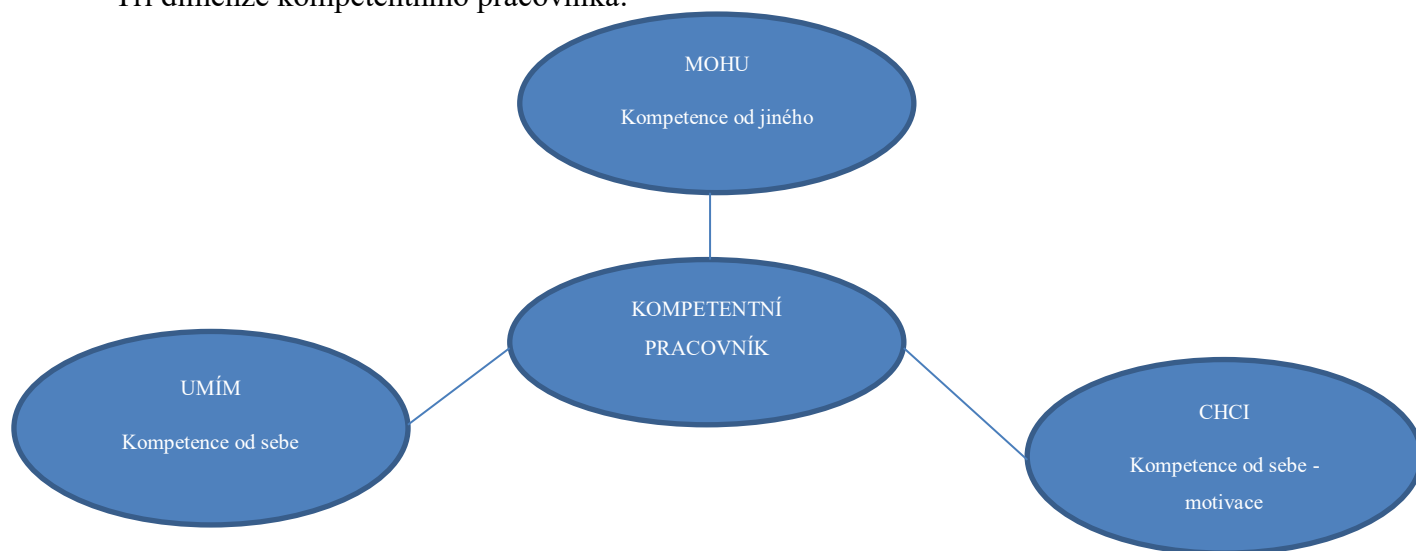
klíčové kompetence vzdělávání žáků. Ale obecná manažerská literatura pracuje s dvojitým významem tohoto pojmu:

- kompetence od jiného – vždycky je spjata s typem organizační struktury, soubor rozhodovacích pravomocí a z nich vyplývající odpovědnost za důsledky = pravomoc, moc, vliv
- kompetence od sebe – vyjadřuje obecné schopnosti adekvátně posoudit situaci a dokázat jí přizpůsobit jednání, umět na situaci reagovat = schopnost, způsobilost. (Kolektiv autorů, 2012, str. 8)

Kompetence obsahuje širší obsah tohoto termínu, jelikož se jedná o znalosti, dovednosti, ale také o zkušenosti. Dvě jednoduše charakterizované roviny termínu kompetence:

- kompetence od jiného – příslušnost, pravomoc, odpovědnost
- kompetence od sebe – způsobilost, schopnost, dovednost. (Lhotková, Trojan, & Kitzberger, 2012, str. 23)

Tři dimenze kompetentního pracovníka:



Klíčové kompetence jsou obecnější a nevztahují se na určité místo a z hlediska kompetenčních modelů se promítají do osobnostních a sociálních kompetencí. (Lhotková, Trojan, & Kitzberger, 2012, str. 38)

4.1.1 Kompetenční model ředitele školy

- lídrovské (strategické myšlení) – určení a náplň vizí, priorit, prezentování a propagování školy, motivace podřízených
- manažerské (rozvoj organizace) – určení strategie, personální činnosti (výběr, hodnocení, týmy, kritéria hodnocení), zajištění zdrojů (projekty, granty), chod systému (výkon manažerských funkcí)
- odborné (vzhledem k funkci) – znalost právních a ekonomických předpisů, znalost školského kontextu, komunikační schopnosti, jazykové vybavení
- osobnostní – time management, seberozvoj, schopnost sebereflexe, přijímání rozhodnutí, práce se stresem
- sociální – sestavování týmů, řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu, spolupráce s partnery, akceptování podmínek
- řízení a hodnocení edukačního procesu – plánování a vytváření kurikula, evaluace procesu (srovnávací šetření žáků), implementace nových poznatků do edukačního procesu, využití zpětné vazby pro zlepšování procesů. (Lhotková, Trojan, & Kitzberger, 2012, str. 62)

Kompetence ředitele školy = lídrovské, manažerské, odborné – směrem k funkci, osobnostní, sociální, řízení a hodnocení edukačního procesu. (Trojan, 2016, str. 40)

Osobnostní kompetence se zaměřují na vlastní osobnosti středního managementu. Ředitel očekává od středního managementu určité vlastnosti, aby s ním byla možná spolupráce (v tomto případě se zamýšlí i nad svou vlastní osobou). Současně by měl mít jistotu, že na dotyčného může s jistotou delegovat určité povinnosti a odpovědnost. Je nutné si uvědomit, že odborné a manažerské kompetence je možné změnit vzděláváním, ale osobnost dospělé osoby k vlastní spokojenosti nelze. Osobnostní kompetence středního managementu školy je loajalita, ochota, kreativita a rozvoj. (Trojanová, 2014, str. 82)

Manažerské kompetence zohledňují činnost středního managementu jako řídicího článku školy. Každý řídicí pracovník má dvě role – roli lídra a roli manažera. Nicméně roli lídra jako hlavního tvůrce vize školy zastává ředitel školy nebo zástupce, ale i tak k ní může přispět střední management. Střední management má na starosti roli manažera, ve které jsou zařazené manažerské funkce, jedná se o tyto dvě funkce:

- sekvenční – navzájem na sebe navazují (plánování, organizování, personální činnosti, vedení lidí a kontrolování)
- paralelní – probíhají právě sekvenčními funkcemi a tvoří jejich jednotlivé fáze (analýza, rozhodování a implementace).

Mezi manažerské funkce se řadí vedení porad, hodnocení, plánování a vedení týmů. (Trojanová, 2014, str. 112)

Odborné kompetence jsou poslední oblastí kompetenčního modelu středního managementu. Do těchto kompetencí se řadí:

- školní vzdělávací program
- didaktická technika
- práce s ICT
- práce se žáky se speciálními vzdělávacími potřebami.

Střední management si musí uvědomovat důležitost některých věcí a pohlížet na věc manažerským pohledem. Každá škola má na tyto odborné kompetence jiný názor, i když je vázán platnou legislativou. Důležité je dokázat na ně pohlížet z hlediska řízení středního managementu a následného využití pro rozvoj školy a spolupráci učitelů. (Trojanová, 2014, str. 132)

4.2 Role ředitele školy

Ředitel školy může zastat tři důležité role školy. Je důležité, aby ředitel školy nebyl pouze velice dobrý pedagog, ale také manažer dané školy. Je složité jakýkoliv podnik vést a řídit. Ředitel školy by měl být především schopným manažerem, který dokáže ekonomicky zajistit školu. Je náročné zastávat veškeré role ředitele, a to sice pedagoga, ekonoma, lídra, poradce, psychologa, manažera a vykonavatele.

Ředitel musí zvládat veškeré tyto role, aby celá škola fungovala, co nejlépe. Musí se snažit vše zlepšovat, vše správně vést a řídit, zároveň by měl umět naslouchat a porozumět, s čímž souvisí veškerá komunikace. Komunikace je základem veškerých těchto rolí. Pro žáky není tolik závažné to, jak celá škola funguje, ale to, aby bez problému mohli přejít do dalšího ročníku. Ale je pro ně důležité, aby veškerá komunikace adekvátním způsobem probíhala a nebyla tam bariéra toho, že ve škole není nikdo, kdo by mohl být na jejich

straně. Schopnost komunikace se dá rozvíjet a zlepšovat, aby byl vidět pokrok. Role komunikátora by pro ředitele neměla být problémem a měl by si umět s danou situací poradit.

Není jednoduché určit, které kompetence ředitel školy více, či méně potřebuje. Ředitel školy stojí na vrcholu pomyslné pyramidy, ale i tak jeho povinnosti zasahují z oblasti řídicích pravomocí do oblasti vykonavatele primárních dějů, firemní management hovoří o majiteli procesu, je tím myšlena přímá vyučovací povinnost. (Kolektiv autorů, 2012, str. 12)

4.2.1 Ředitel školy – lídr

Školský zákon 561/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů, § 164 – příloha č. 1

Měl by to být člověk, který dokáže svůj názor předat ostatním s jistotou, aby všichni mohli dané variantě důvěřovat. Lídr je vůdce dané školy, měl by vést zaměstnance školy a zároveň vést celou školu. Lídr je vedoucí osoba všech, kteří se na něj ve všech pracovních oblastech mohou spolehnout.

Ředitel školy vybere strategii, kterou by se měla škola vydat. Je důležité ostatní pracovníky pravdivými argumenty přesvědčit o své vizi, která by měla být pro všechny přínosná. Strategii, kterou zvolil, by měl popsat a vysvětlit, z jakého důvodu je vybrán právě tento způsob. Veškeré cíle by měli znát nejen zaměstnanci a pedagogové školy, ale také žáci a jejich zákonní zástupci. Když je známý cíl, je možné porovnat, zda škola k danému cíli směřuje nebo zda naopak cíle není schopna touto strategií dosáhnout. Charakteristická vlastnost ředitele by měla být, že zvládne lidi na základě komunikace přesvědčit a zároveň je motivovat. Motivace by měla probíhat tak, aby nevznikala na škole nezdravá soutěživost.

Vize by rozhodně měla být dosažitelná. Všichni zaměstnanci školy by měli mít pocit, že dané vize mohou dosáhnout. Jakmile budou mít od začátku pocit, že tato vize je nereálná, je důležité, znovu vysvětlit danou strategii, případně zvolit jinou. Vize by měla být srozumitelná, aby nemohlo dojít k jakémukoli nedorozumění. Důležitou roli zde také hraje motivace a podpora ze všech stran. Tvorba vize se stanovuje na základě analýzy současného stavu. Nejznámější je SWOT analýza a STEP analýza.

V této roli očima obecné manažerské teorie, má na starosti strategický rámec. Tedy jeho definici a prodej myšlenek ve smyslu přesvědčování ostatních pracovníků o správné realizaci tohoto rámce. V této roli se jedná o kompetence schopnosti formulovat myšlenky, schopnost analýzy a vyhodnocování informací, rozeznávání lidských osobností, naslouchání, motivování ostatních. (Kolektiv autorů, 2012, str. 13)

4.2.2 Ředitel školy – manažer

Školský zákon 561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů, § 165 – příloha č. 2

Ředitel v této roli musí organizovat, plánovat, rozhodovat, ale také kontrolovat ostatní. Měl by tedy vše zorganizovat, rozhodnout, stát si za svým rozhodnutím a plánem, ale neměl by zapomenout na kontrolu všech lidí, kterých se to týká. Hlavní kompetence jsou víceméně delegování a dosahování zadaných cílů prostřednictvím ostatních zaměstnanců. Následně kontroluje, zda jeho podřízení jdou správnou cestou a přibližují se zadanému cíli.

Ředitel musí rozhodovat za všechny, ale všichni musí s daným plánem souhlasit. Někdy je obtížné neseštoupit z dané cesty, z tohoto důvodu je důležité kontrolovat kroky, které směřují ke zvolenému cíli. Své představy deleguje na ostatní pedagogy a dohlíží, že jeho plán je pečlivě dodržován. V případě, že plán dodržován není, ujasní se další strategie. To by mělo být opakovaně, aby byly veškeré cíle a plány byly splněny. Je nutné, aby všichni pochopili důležitost dané vize a strategie. Jelikož je vše delegováno na ostatní, měl by manažer dohlédnout na to, že všichni chtějí spolupracovat.

Manažerské funkce:

- plánování
- organizace
- rozhodování
- kontrola.

Tato role je obecnou manažerskou teorií charakterizovaná jako dosahování strategických cílů a pravidel, které stanovil lídr. Jedná se o cíle, které jsou dosažitelné pomocí jiných lidí. Dalo by se z manažerského hlediska označit tuto roli za tu nejkomplikovanější v celé firmě. Hlavní kompetence, které musí být součástí, jsou vyhodnocování myšlenek,

argumentace směrem k lídrovi, rozhodování, akceptování myšlenek, řízení lidských zdrojů, orientace, vyhodnocování zpětné vazby. (Kolektiv autorů, 2012, str. 13)

4.2.3 Ředitel školy – vykonavatel

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.

Ředitel školy zároveň musí vykonávat přímou pedagogickou činnost. Na základě této role dosahuje naplňování školního vzdělávacího programu. Tato role ředitele ve skutečnosti až tolik nesouvisí s rolí vedoucího pracovníka. Například ve firmách je téměř jasné, že ředitel určité společnosti, nepůjde dělat práci jako jeho podřízený. Toto je zvláštností ve školství, že ředitel i vykonává pedagogickou činnost. Ředitel je teoreticky na stejné úrovni jako ostatní pedagogové, z hlediska vykonávání přímé pedagogické činnosti.

Díky tomuto nařízení je částečně postaven do funkce řadového pracovníka, protože pedagogickou činnost bude vykonávat stejně jako jeho podřízený. Z hlediska žáků, kteří ho někdy mohou brát jako řadového pedagoga, a tím by se jeho autorita ředitele mohla snížit.

Je vhodné, když ředitel přijde do bližšího kontaktu s žáky. Tyto všechny role jsou velice důležité pro chod celé školy. Je důležité, aby každou roli zastával, co nejlépe, ale vše zvládat je obtížné. Každopádně díky těmto rolím dokáže být ředitel flexibilní, co se týče kompetencí. Zvládá několik důležitých rolí, na jejichž základě vede a řídí školu, vymýšlí vize a strategie, kontroluje zadané plány a mnoho dalšího.

Role vykonavatele v obecné manažerské teorii bývá proměnou vstupů na výstupy, vykonavatel plní cíle a úlohy bezprostředně. Jedná se o kompetence k dosahování stanoveného výkonu a péči o své zdroje. (Kolektiv autorů, 2012, str. 13)

Každodenní pedagogické řízení je ovlivňováno několika faktory, jedná se o hospitační rozpor, kdy není výsledkem objektivní záměr. Jedná se o tyto základní faktory, které slouží jako podklad řízení pedagogického procesu:

- hospitační rozpor – přecenění jedinečnosti ředitelské hospitace
- tlak systému na přímou pedagogickou práci ředitele školy
- nízká míra delegace řídicích kompetencí v této oblasti

- obavy z kolegiálních návštěv mezi jednotlivými učiteli
- neexistence kritérií kvality pedagogického působení
- neexistence jednotné metodiky hodnocení
- komunikační šumy. (Trojan, 2016, str. 22)

Na základě obecné manažerské teorie je téměř nereálné, aby ředitel školy dokázal zastat všechny tyto tři role – lídra, manažera, vykonavatele. Jelikož se jedná o výzvu v managementu vzdělávání k vytvoření nové teorie o možném sloučení těchto rolí ve školském prostředí. Z teorie managementu a role ředitele školy vykonávat vedení – lídra, jeho kompetence musí být ve schopnostech definice strategického rámce a umět přesvědčit podřízeného manažera = zástupce ředitele školy, vedoucí předmětových sekcí, vedoucí týmů, projektů o jeho správnosti. Dá se tedy označit za strategické schopnosti, analýzy situací a vedením lidí, motivací a následnou kontrolou. (Kolektiv autorů, 2012, str. 13)

5 Základní návod pro efektivní komunikaci mezi ředitelem školy a žáky

Komunikace hraje velmi významnou roli během každodenního života. Nejen v soukromém životě, ale především v pracovním procesu. Ředitel školy musí na základě komunikace dokázat motivovat spolupracovníky a zároveň i žáky. Musí umět vyřešit problémy, konflikty, zadávat jasné úkoly, určovat cíle. Současně by měl být schopen hledat nejlepší varianty strategie, poskytovat kontrolní zpětnou vazbu, řídit celou školu včetně pedagogického sboru. Ředitel by měl umět přizpůsobit předávání informací pro ostatní tak, aby to pro příjemce bylo pochopitelné. Jiným způsobem by měl například jednat s pedagogy a odlišně s žáky. Komunikace s žáky by měla obsahovat základní požadavky:

- zřetelnost – dané informace, které ředitel školy předává, musí být jednoduše pochopitelné pro příjemce dané zprávy, což by mělo být přizpůsobené věku žáka
- stručnost – zpráva, kterou ředitel předává žákovi, by neměla být příliš dlouhá, aby se dotyčný v dlouhém sdělování informací neztratil, aby dokázal pochopit, co je hlavním důvodem dané konverzace
- správnost – předem než ředitel bude s žákem jednat, měl by znát veškeré náležitosti daného problému, konfliktu nebo znát podstatu celé konverzace, aby nedošlo například k potrestání nesprávného nebo předání povinností někomu jinému než byl záměr
- úplnost – na jednání s žákem by měl mít ředitel dostatek času, aby vše mohli probrat a nestalo se, že předá nebo získá pouze část informací
- zdvořilost – ředitel by měl být zdvořilý i k těm nejmenším žákům na své škole, měl by jít žákům příkladem. (Vymětal, 2008, str. 26)

Ředitel by měl dokázat žákům pomoci v každé jejich situaci. Měl by se umět vcítit do jejich problémů, rozlišit, jak s daným žákem jednat. Jak již bylo zmíněno, ne vždy může mít komunikace pozitivní výsledek. Dokázat, že je žákům nápomocný, motivovat žáky k lepším výkonům, snažit se jim dát pocit, že se na něj mohou kdykoliv obrátit. Ředitel školy je již z minulosti chápán jako člověk s největší autoritou ve škole, který žáky může potrestat nebo s nimi řešit konflikty, či jejich nedostatky. V současné době se většina ředitelů snaží vytvořit optimální podmínky pro každého žáka, včetně příjemné atmosféry na škole.

Bývá zvykem, že jakmile jsou spokojení pedagogové s danou situací na škole, odráží se to i na vyučovacích hodinách, na atmosféře, která panuje nejen mezi spolupracovníky, ale i s žáky. Pedagogové by se měli vždy, jakmile pocítí potřebu, obrátit na ředitele školy, který by jim v případě potřeby uměl pomoci. Stejně by to tak měli cítit i žáci. Funkce ředitele školy není pouze vést školu, ale být zde pro ostatní. Hlavním prvkem, jak zde být pro ostatní je právě způsob komunikace. Nevhodná komunikace může i ublížit, z tohoto důvodu by se měl ředitel řídit základními prvky efektivní komunikace. Žáci by měli cítit:

- jistotu – že se mohou na ředitele obrátit za každé situace
- motivaci – jakmile se jim nebude dařit nebo naopak budou mít nějaké problémy, ředitel bude schopen díky motivaci pomoci v dané situaci
- bezpečí – v současnosti je rozšířena šikana na školách, ředitel by se měl snažit chránit každého žáka na škole, aby se nestal obětí
- příjemnou atmosféru – pro všechny žáky, aby byli spokojeni
- respekt – vůči řediteli a ostatním pedagogům, zaměstnancům školy.

Efektivní komunikace se zaměřuje hlavně na příjemce daných informací (žáci), je nezbytně nutné, aby odesílatel informací (ředitel školy) se dokázal vcítit do role příjemce (žák). Zároveň je vhodné předvídat, jak bude žák na danou informaci reagovat. Ředitel školy musí přizpůsobit předávání informací, aby došlo k vzájemnému pochopení a porozumění. Musí být věnováno úsilí, co nejvíce zjednodušit srozumitelnost výkladu a jazyka. (Vymětal, 2008, str. 31)

5.1.1 Techniky efektivní komunikace

Ředitel si musí uvědomovat v komunikaci, tzv. skryté poselství, jedná se o druhotnou část informace, která je zakódována ve způsobu, jak komunikuje. Dalo by se nazvat určitým postojem k něčemu nebo někomu, který dává najevo svůj vztah k danému tématu nebo osobě.

Mluvčí (ředitel školy) si musí uvědomovat, že příjemce (žák) ho vnímá adresně a citlivě. Účinnost ovlivňování ostatních se zvyšuje efektivní komunikací, je možné se tyto komunikační postupy naučit.

Techniky efektivní komunikace:

- popis, konstatování – zaměřovat se na to, co se stalo, ne, kdo to způsobil, příjemci to pomůže spatřit souvislosti
- informace, oznámení – věta má mít oznamovací ráz, vhodné jsou informace o pozitivních věcech
- vyjádření vlastních potřeb, očekávání – měla by být používána první osoba jednotného čísla
- možnost volby – podpora rozvoje kritického myšlení žáka. Žák cítí za jeho osobní rozhodnutí větší zodpovědnost, podpora vnitřní motivace žáka, možnost volby nesmí být manipulační
- technika dvou slov – oslovení a stručnost a následné vynechání slovesa blokuje charakter přísnosti repliky, příkazu, někdy stačí pohled, gesto
- prostor pro spoluúčast, aktivitu druhého – účinnost je založená na aktivitě a na vnitřní motivaci žáka, na mentálních procesech. (Mešková, 2012, str. 30)

Komunikace je zlehčována často z toho důvodu, že se děje samozřejmě a nemusí se nějak speciální ošetřovat. Ředitel nesmí nikdy považovat neustále vysvětlování jako ztrátu času. Pravdou zůstává, že správné využívání komunikačních nástrojů je jedním z velkých motivátorů. (Kolektiv autorů, 2012, str. 32)

5.1.2 Efektivní návod podpory dobré atmosféry

Učitelské povolání je velmi stresové a může docházet k syndromu vyhoření. Důležitým úkolem především ředitele školy je se snažit předcházet stresu, nejen u sebe, ale u celého pedagogického sboru. Může v tomto ovlivnit pozitivně i negativně chod celé školy.

Efektivní návod podpory dobré atmosféry – ředitel by měl:

- umět chválit i za to, co bere jako samozřejmost
- dávat ostatním důvěru (na základě důvěry v sebe samotného)
- zajímat se o problémy a životy ostatních, pokusit se do nich vcítit
- usmívat se, zdravit přívětivě
- chodit vždy dobře připraven
- vždy o všem informovat s předstihem

- nepřenášet stres na ostatní
- používat v komunikaci vhodný humor
- dokázat se na sebe občas podívat z hlediska vlastních starostí, uvědomit si priority.

(Kolektiv autorů, 2012, str. 56)

6 Výzkumná část

V rámci výzkumné části jsem se rozhodla pro dva způsoby výzkumného šetření. Jako první metodu, jsem zvolila dotazníkové šetření. Druhou variantou výzkumu jsem si vybrala rozhovory s respondenty, kterým je toto téma blízké. Jednalo se o zákonné zástupce žáků z různých škol, pedagogů a ředitelů. Pro svůj výzkum jsem formulovala dva výzkumné předpoklady. První předpoklad je, že žáci, kteří se vídají méně s ředitelem školy, mají následně vůči němu větší respekt. Druhým předpokladem je, že naopak žáci, kteří více s ředitelem školy komunikují, respekt tím u nich klesá. Veškeré tyto předpoklady kladou důraz na oční kontakt a komunikaci s ředitelem školy. Cílem dotazníkové šetření je potvrzení či vyvrácení těchto předpokladů.

První výzkumná metoda byla dotazníkové šetření, které se skládalo z osmi dotazníkových položek, viz. příloha číslo 3. Tyto dotazníky byly anonymně rozdány žákům základních škol, případně zákonným zástupcům, pedagogům, aby dotazníky žáci vyplnili. Celkem bylo rozdáno 170 dotazníků, k vyhodnocení jsem získala od respondentů zpět celkem 125. Moje sestra mi pomohla dotazníky rozdat mezi její žáky tenisové akademie a současně jsem požádala o vyplnění dotazníků žáky zákonných zástupců v mé nynější práci. V mé práci přijdu do kontaktu každý den s jinými lidmi, tudíž jsem měla možnost získat odpovědi na dotazníkové položky z celé České republiky. Dotazníkové šetření tedy je anonymní a z celé České republiky.

Druhou výzkumnou metodu jsem zvolila rozhovory se zákonnými zástupci, pedagogy a také s žáky. Kladla jsem jim otevřené otázky, abych získala, co nejvíc jejich názorů a poznatků. Během otevřených otázek mohli reagovat na vše, aniž bych jim určovala směr daného rozhovoru. Cílem bylo získat informace, které by mi pomohli k ověření spokojenosti vůči řediteli. Nejen z pohledu žáků, ale i zákonných zástupců, či pedagogů. Nejvíce rozhovorů bylo se zákonnými zástupci, jelikož, jak jsem již uvedla, má práce mi dává možnost, každý den se vídat s jinými lidmi. Mé otázky směřovaly na spokojenost, jaká byla komunikace s ředitelem školy. Kdy s ředitelem školy jednali a za jakých okolností, zda mu dostatečně věří, že nemusí mít o své děti strach.

Na základě veškerých získaných informací, odpovědí na dotazníkové položky shrnu, jak velkou roli má komunikace na školách, která souvisí s respektem vůči řediteli.

6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této části vyhodnotím dotazníkové položky, které byly obsaženy v dotazníku viz. příloha číslo 3. Veškeré odpovědi jsou zaznamenány v grafech, které jsou také přiložené v seznamu grafů. Dotazníkové šetření klade důraz na komunikaci ředitele školy s žáky. Dotazníkové položky se sebou souvisí, snažila jsem se zvolit tak, aby jim mohli všichni žáci rozumět a já mohla získat, co nejvíce informací. Tyto dotazníky byly rozdány papírovou formou žákům základních škol nebo zákonným zástupcům těchto žáků. Později, jakmile se ke mně většina vrátila, zahájila jsem vyhodnocování těchto dotazníkových položek.

Dva výzkumné předpoklady:

1. Žáci, kteří se vídají méně s ředitelem školy, mají následně vůči němu větší respekt.
2. Žáci, kteří s ředitelem školy komunikují více, respekt vůči němu u nich klesá.

Na základě získání veškerých odpovědí od respondentů, tyto předpoklady buď potvrdím, nebo vyvrátím.

Celkem rozdáno	170
Získáno zpět k vyhodnocení	125

6.1.1 Dotazníková položka číslo 1

Je pro Vás důležitá komunikace s ředitelem školy?

Ano	93
Ne	32

První dotazníková položka byla všeobecná, zda jsou žáci spokojeni se svým ředitelem školy. Ze 125 respondentů odpovědělo celkem 93 žáků, že jsou spokojeni. Naopak druhou část tvořilo 32 nespokojených žáků, viz. seznam grafů - graf 1. Jedná se o kladné vyjádření u 74% spokojených žáků.

6.1.2 Dotazníková položka číslo 2

Jak často komunikujete s ředitelem školy?

Každý den	5
1x týdně a častěji	13
1x měsíčně a častěji	28
1x za pololetí	79

Tato dotazníková položka se týkala komunikace s ředitelem školy, což považuji za jeden z nejdůležitějších prvků vztahu ředitele školy s žáky. Nejvíce, což bylo 63% dotázaných odpovědělo, že s ředitelem mluví jednou za pololetí, což takto odpovědělo, viz. seznam grafů - graf 2. Jako s druhým nejvyšším počtem byla s 22% vybrána odpověď, že s ředitelem komunikují jednou a častěji v měsíci. Nejmenší počet s 11% byla odpověď, že žáci s ředitelem mluví každý den. Na základě porovnání odpovědí dotazníkové položky číslo 1 s číslem 2 je jisté, že všichni žáci, kteří v dotazníkové položce číslo 1 odpověděli, že je pro ně komunikace s ředitelem školy nedůležitá v dotazníkové položce číslo 2 všech 32 žáků zvolilo, že s ředitelem školy komunikují pouze jednou za pololetí.

6.1.3 Dotazníková položka číslo 3

Máte z ředitele školy respekt?

Ano	51
Spíše ano	43
Ne	12
Spíše ne	19

Další dotazníková položka se zabývala, zda mají žáci vůči řediteli respekt. Ředitel školy je nejvýše postavený člověk na škole, z tohoto důvodu by měli cítit všichni žáci respekt. Nejvíce žáků, kterých bylo 41% zvolilo, že ředitele respektují, viz. seznam grafů – graf číslo 3. Následně se zařadily odpovědi s 34%, že ředitele školy spíše respektují, z čehož

tedy jednoznačně vyplývá, že většina žáků si uvědomuje postavení ředitele školy a respektují ho. Nejméně žáků vybralo, že ředitele nerespektují, jednalo se celkem o 10% dotazovaných.

Porovnání dotazníkové položky číslo 2 a 3 přináší zjištění, že z 5 žáků, kteří s ředitelem školy komunikují každý den, v této části odpověděli 2 žáci, že z ředitele školy nemají žádný respekt a zbylí 3 odpověděli, že respekt vůči řediteli mají. Což tedy získává malou převahu, že žáci, kteří každý den mluví s ředitelem školy, mají vůči němu větší respekt. Současně všichni žáci, kteří v předchozí dotazníkové položce vybrali, že s ředitelem komunikují 1x měsíčně a častěji mají z ředitele respekt. Všichni žáci, kteří vybrali, že z ředitele školy nemají respekt, zvolili v dotazníkové položce číslo 2, že s ředitelem školy komunikují 1x týdně a častěji.

Na základě porovnání získaných odpovědí byl vyvrácen předpoklad číslo 2 – žáci, kteří s ředitelem školy komunikují více, respekt vůči němu klesá.

6.1.4 Dotazníková položka číslo 4

Myslíte si, že by měl ředitel školy řešit nějaké situace jinak?

Určitě ano	9
Ano	16
Určitě ne	69
Ne	31

Další dotazníková položka směřovala k hodnocení určitých situací, které ředitel řešil. Zda se žáci domnívají, že by se měl chovat jinak nebo nějakou situaci řešit jinak. Ať už se jednalo o situaci, která byla spojená s problémem, kázní, pochvalou. Tato položka byla důležitá z hlediska uvažování žáků nad jednáním ředitele školy v konkrétní situaci. Mohli se zároveň zamyslet nad tím, zda by jednali stejně nebo naopak, jak by reagovali oni sami. Neznamena to však, že ředitel v dané situaci jednal špatně, jedná se o odpověď žáků, pro které může být ideální jednání, přístup naprosto odlišný od zásad samotného ředitele školy, který by si měl stát za svým názorem a jednáním, i když to žáci vyhodnotí jinak.

Nejvíce žáků, kterých bylo 55%, viz. seznam grafů – graf číslo 4, vybralo odpověď, že by situace řešit jinak určitě neměl, z čehož je tedy zřejmé, že s jednáním ředitele školy souhlasí.

Naopak s tím, že by měl nějaké situace ředitel řešit určitě jiným způsobem, souhlasilo celkem 7% žáků. Na základě získaných informací s jednáním ředitele téměř všichni žáci souhlasí.

V případě porovnání dotazníkových položek číslo 3 a 4, všichni žáci, kteří odpověděli, že z ředitele školy nemají respekt (celkem 12 žáků), v této položce číslo 4 zvolili, že by ředitel měl určitě některé situace řešit jinak. Jedná se tedy o zjištění, že s jednáním ředitele školy nesouhlasí ti, co z něho respekt nemají.

6.1.5 Dotazníková položka číslo 5

Jak často potkáváte ředitele školy?

Každý den	46
1x týdně a častěji	61
1x měsíčně a častěji	18
1x za pololetí	0

Tuto dotazníkovou položku považuji za důležitou, jelikož i tímto způsobem dochází ke komunikaci mezi ředitelem a žáky, ať už verbální nebo neverbální komunikací dochází ke kontaktu. Na základě těchto druhů komunikace si žáci vytvářejí sympatie vůči řediteli. Nejvíce žáků, což podle mého dotazníkového šetření bylo 55%, potkává ředitele školy jednou týdně, případně častěji. Druhou nejčastější variantou je, že ředitele potkávají každý den, což tvořilo odpovědi celkem 37% žáků, viz. seznam grafů – graf číslo 5. Naopak nikdo z žáků nevybral odpověď, že ředitele vidí pouze jednou za pololetí.

Porovnání dotazníkové položky číslo 3 a číslo 5 přináší zjištění, že všech 18 žáků, kteří ředitele školy potkávají jednou měsíčně nebo častěji, mají z ředitele jednoznačně respekt.

Na základě porovnání získaných odpovědí byl potvrzen předpoklad číslo 1 – žáci, kteří se vídají méně s ředitelem školy, mají následně vůči němu větší respekt.

6.1.6 Dotazníková položka číslo 6

Jste spokojeni s jednáním ředitele školy?

Ano	63
Spíše ano	39
Ne	7
Spíše ne	16

Další dotazníková položka byla vymyšlena tak, aby se dokázalo přijít na to, z jak velké části jsou žáci spokojeni s jednáním jejich ředitele. V této oblasti je celkem spokojených opět většina. Spokojených žáků je 50%, viz. seznam grafů - graf číslo 6. Celkem 81% žáků zvolilo, že jsou spokojeni více či méně. Naopak více či méně nespokojených tvoří celkem 19% žáků. Nicméně je jasné, že každý považuje za správné jednání něco jiného.

6.1.7 Dotazníková položka číslo 7

Obrátili jste se někdy na ředitele školy s nějakým problémem?

Ano	14
Ne	111

Tato dotazníková položka se mi zdála důležitá z důvodu zjištění, kolik žáků se obrací s problémy právě na ředitele školy. Kolik žáků by chtělo danou věc řešit s ředitelem školy a především, kolikrát se na ředitele obrátili. Důvody k tomu se obrátit na ředitele školy mohou být různé. Dohromady 89% žáků nepožádalo ředitele školy s nějakým problémem, který potřebovali vyřešit. A zbytek respondentů tedy 11% žáků se s problémem obrátilo právě na ředitele školy, viz. seznam grafů - graf číslo 7. Tyto čísla jsou velice rozdílná a ředitele vyhledala k vyřešení problému menšina dotazovaných.

Během porovnání dotazníkových položek ze 14 žáků 2 odpověděli v dotazníkové položce číslo 4, že si myslí, že by měl některé situace řešit jinak. Zbýlých 12 žáků odpovědělo, že souhlasí s řešením situace.

6.1.8 Dotazníková položka 8

Myslíte si, že jsou i rodiče spokojeni s vedením školy?

Myslím, že určitě ano	66
Myslím, že ano	35
Myslím, že určitě ne	5
Myslím, že ne	19

V poslední části dotazníkového šetření jsem se zaměřila na zákonné zástupce žáků. I když do školy chodí sami žáci, zákonní zástupci mají také svůj názor na ředitele školy. Pro zákonné zástupce je ředitel školy důležitý stejně jako pro žáky na školách.

Nejvíce žáků se domnívá, že jejich zákonní zástupci jsou jednoznačně s vedením školy spokojeni. Takto zodpovědělo 53% žáků, viz. seznam grafů - graf číslo 8. Ale spokojených rodičů je podle respondentů i dalších 28%, z čehož tedy vyplývá, že v součtu je celkem 81% spokojených zákonných zástupců.

Dva výzkumné předpoklady dotazníkového šetření:

1. Žáci, kteří se vídají méně s ředitelem školy, mají následně vůči němu větší respekt.
2. Žáci, kteří s ředitelem školy komunikují více, respekt vůči němu u nich klesá.

Výzkumný předpoklad číslo 1 byl na základě dotazníkového šetření potvrzen.

Výzkumný předpoklad číslo 2 byl na základě dotazníkového šetření vyvrácen.

7 Rozhovory

V této kapitole shrnu veškeré rozhovory, které jsem měla možnost provést. Jelikož pracuji ve společnosti, která je velice rozmanitá a velká, tak jsem mohla tyto rozhovory vést s různými lidmi. Kteří jsou z různých částí celé České republiky, mají různě staré děti a navštěvují rozdílné školy nebo naopak do školy budou teprve nastupovat. Zároveň jsem měla možnost každý den v práci získávat informace od někoho jiného.

7.1 Rozhovory se zákonnými zástupci

Struktura rozhovorů:

- představení mého tématu závěrečné bakalářské práce
- otevřené otázky – jak jsou zákonní zástupci spokojeni se školou, kterou jejich děti navštěvují, jak jsou spokojeni jejich děti, zda zákonní zástupci komunikovali s ředitelem školy, kdyby byla možnost vidět se s ředitelem školy před výběrem školy, zda nastala nějaká komplikace, kterou museli řešit
- Poděkování

Měla jsem možnost hovořit a získat informace od celkem 70-ti zákonných zástupců žáků. Způsob vyhodnocení bylo na základě sepsaných informací, které jsem si během rozhovorů zapisovala, ať už klady nebo zápory. Některé názory se shodovaly, takže veškeré získané informace jsou sjednoceny.

V rámci rozhovorů jsem se snažila zjistit, jak moc je pro zákonné zástupce důležitá komunikace ředitele školy, zároveň, co si myslí i jejich děti. Zákonní zástupci nemusí přijít do kontaktu s ředitelem školy často, ale o to více je pro ně důležité, jak na ně daný rozhovor zapůsobí. Všichni zákonní zástupci mají rádi jistotu a chtějí se spolehnout, že jejich dítě bude v bezpečí a zároveň se naučí, co nejvíce znalostí a dovedností.

Z veškerých rozhovorů vyplynulo, jak je pro zákonné zástupce důležité, aby byli spokojeni s ředitelem školy. Aby se na něj mohli spolehnout a především mu mohli věřit, že v případě jakéhokoliv problému bude ochoten pomoci a zasáhnout. Zákonní zástupci se bojí především šikany, která by mohla nastat. Mají rádi, když během komunikace s ředitelem školy mohou mít aspoň pocit, že je schopný a má vše zorganizováno tak, aby škola a její chod mohl fungovat.

Na druhou stranu se mezi zákonnými zástupci vyskytli i tací, kteří odpověděli, že pro ně ředitel důležitý není. Že je pro ně důležité, jakého třídního pedagoga dítě bude mít. Shodli jsme se na tom, že toto je také důležitý faktor, který ochrání dítě například před šikanou nebo rozhodne, jak žáky připraví do dalšího studia. Nejen do dalšího studia, ale také do života.

Komunikace ředitele školy je důležitá také s pedagogy. Zda mu samotní kolegové věří natolik, že by se na něj mohli obrátit. Bylo mi od zákonných zástupců řečeno, že s ředitelem žáci čas netráví, a že je důležitější pedagog. Sami si ale neuvědomují, že ředitel pedagogy vede, ředitel nese za všechny zodpovědnost. Na základě komunikace ředitele školy s pedagogy je vytvořena atmosféra, která ovlivňuje chod školy.

Během rozhovorů jsem se ptala, zda předtím než dítě zapsali do školy, měli možnost vidět se s ředitelem. Nebo naopak, zda se více zajímali o danou školu, kam jejich dítě bude chodit. Většina říkala, že měli možnost se s ředitelem ze spádové školy seznámit na informační schůzce pro budoucí prvňáky, která se konala v mateřské škole. Všichni řekli, že pro ně toto setkání bylo důležité a udělali si první představu o základní škole v místě bydliště. Tyto schůzky jsou pro zákonné zástupce důležité, protože se mohou rozhodnout, že budou hledat školu jinou. Také mi bylo řečeno, že většina zákonných zástupců navštívilo den otevřených dveří na dané škole, aby se seznámili s vedením školy, rámcovým vzdělávacím plánem a zařízením školy.

7.1.1 Řešení problémů

Zároveň několik zákonných zástupců muselo s ředitelem školy něco řešit. Jednalo se buď o špatné chování, omluvy nebo dokonce bohužel řešení šikany ve třídě. Většina z nich byla velice ráda, jak se ředitel školy choval, jak s nimi jednal. Říkali, že si nemohou stěžovat, že byli velice spokojeni. Že samotné je to naopak překvapilo, jak rozhovor probíhal. Měli určité nedostatky, které podotkli, ale i tak bylo řečeno, že v té situaci to byly pouze maličkosti. Měli pocit, že ředitel je schopný vést jejich školu, kam dítě pravidelně chodí a nemusí se bát toho, že by ředitel svou práci nezládal.

Bohužel mezi zákonnými zástupci se našli i tací, kteří s jednáním ředitele spokojeni nebyli. Dokonce na základě nepříjemných zkušeností po rozhovorech s ředitelem školy, se rozhodli danou školu opustit. Tvrdili, že ředitel zaujal neprofesionální chování, které se jim

nelíbilo. V tu chvíli prý zjistili, jak je důležitá komunikace ředitele školy s ostatními. Při výběru další školy nejprve navštívili samotného ředitele, aby s ním mohli vést rozhovor a zjistit, jaký z něho mají pocit. Byli si vědomi toho, že jeden rozhovor nerozhodne o tom, jaký ředitel bude, jak dokáže vést školu. Ale první setkání je nesmírně důležité a je to ovlivnilo natolik, že na základě toho se rozhodovali.

Někteří zákonní zástupci dokonce přiznali, že za celou dobu studia dítěte na škole osobně s ředitelem školy nemluvili. Ale tvrdili, že pro ně bylo i jednoznačné to, jak škola funguje, jak je spokojen pedagog na škole, který učil jejich dítě a především spokojenost jejich dítěte. Zároveň měli možnost slyšet slovní projev ředitele školy během prvního dne ve škole nebo například během třídních schůzek, kdy ředitel o něčem zákonné zástupce informoval. Určitým způsobem se také jedná o komunikaci na základě, které si rodiče dokázali udělat vlastní úsudek o řediteli školy. Ze získaných informací se jednalo pouze o polovinu všech, kteří tento projev hodnotili kladně.

Našli se zákonní zástupci, kteří byli z ředitele školy nadšení. Dokonce někteří mladší žáci chodili domů s tím, že potkali ředitele školy, že byl příjemný a samy děti z toho měly dobrý pocit. Což samozřejmě rodiče vždy mile potěší. Podpoří to jejich myšlenku, že se mohou na ředitele školy spolehnout, že na škole vládne přátelská atmosféra. Nikdy neměli sebemenší problém a mohli se na ředitele spolehnout.

Zákonní zástupci, kteří mají své děti na středních školách, oznamovali, že s ředitelem školy se sešli pouze v ojedinělých případech. Žáci si názor udělali na ředitele školy sami. Když se prý rodiče zeptali, jak jsou jejich děti spokojeni s ředitelem školy a co si o něm myslí, názory se různily. Někteří žáci tvrdili, že ví, že se mohou na ředitele školy spolehnout, že jednání s ním je velice příjemné a umí s nimi komunikovat dobře. Co se týče výuky, že je dokáže zaujmout a dokonce problémoví žáci během těchto hodin jsou mírnější. Jak to tak bývá, tak byli i žáci, kteří tento názor neměli. Naopak tvrdili, že s ředitelem se nedá komunikovat, že jakmile se něco řeší, odkazoval je na někoho, s kým to mají řešit. Nedokázal jim v danou chvíli poradit a prý bylo řečeno, ať to nejdříve řeší s třídním pedagogem a až přijde třídní učitel za ředitelem školy, bude to teprve řešit on sám.

Žáci jsou na základě tohoto nespokojení a hlavně prý přiznali, že kdyby se dělo něco vážného, znovu by za ředitelem školy nešli. Minimální část dokonce řekla, že když ho prý

žáci pozdraví, nedočkají se zpětné vazby, což je také odradí a mají pocit, že pro ředitele nejsou důležití.

Žáci dokonce měli ředitele školy na určité předměty, takže k němu měli blíže než, když ho potkávali na chodbě nebo na obědě. Prý některé hodiny právě s ředitelem školy jsou pro jejich děti náročnější z důvodu autority.

Každý žák musí respektovat každého vyučujícího, ředitele školy i zástupce, ale i spolužáky na škole. Je těžké najít míru, jak vysoký by měl být respekt, ale rozhodně by to neměl být strach. To může vyvolávat zbytečné obavy, ředitel by měl být ten, kdo má nejsilnější slovo.

7.2 Rozhovory s pedagogy

V této části se budu zabývat rozhovory, které jsem získala od celkem 15-ti pedagogů, kteří pracují na základních školách. Sami pedagogové si mohou udělat první obrázek o řediteli školy již během přijímacího řízení. Ne vždy se jeho pravé vlastnosti ukáží a je třeba danou osobu nějakou dobu znát. Nelze soudit, dokud daného člověka nepoznáme blíže, ale první setkání, první komunikace ukáže určitý směr, jak by se to mohlo dále vyvíjet.

Pro každého z nás je důležité příjemné prostředí a atmosféra. I když tato situace nezáleží pouze na řediteli školy, ale i na všech ostatních, tak vedení lidí má na starosti právě ředitel. Pro samotného ředitele by mělo být zázemí pedagogů důležité, tak jako atmosféra na škole.

Struktura rozhovorů:

- představení mého tématu závěrečné bakalářské práce
- otevřené otázky – jak jsou pedagogové spokojeni s atmosférou ve škole, jak s nimi ředitel školy komunikuje, komplikace, které nastaly
- poděkování

Všichni pedagogové se shodli na tom, že by v nepříjemném prostředí pracovat nechtěli, ale hlavně ani nemohli. Ti, co měli zkušenosti se špatnou atmosférou na škole nebo postojem ředitele, se kterým nesouhlasili, tak byli velmi vděční za profesionální komunikaci ředitele na nové škole. Bylo mi řečeno, že jakmile byla komunikace s ředitelem školy na špatné úrovni, projevovalo se to nejen mezi pedagogy samotnými, ale hlavně i během výuky.

Někteří se setkali s nepochopením, takže jakmile chtěli dát najevo svůj názor, tak po minulé zkušenosti si ho raději nechali pro sebe.

Naopak pedagogové, kteří byli spokojení, tak kladli důraz na důležitost komunikace ředitele školy s nimi a i mezi sebou. Na základě toho, jak s nimi komunikuje ředitel školy, tak přistupují i k sobě navzájem. V některých případech se stalo, že ředitel s pedagogy komunikoval, co nejméně a tím vznikaly různá nedorozumění a nejasnosti. Ředitel musí jít příkladem pro ostatní pedagogy, co se týče jednání s lidmi. Často bylo za problém považováno to, že ředitel bere rozhovory, konzultace na lehkou váhu. Na základě komunikace s pedagogy dokáže ředitel úspěšně vést a řídit školu.

Komunikace s ostatními dokáže pedagogy o určitém názoru přesvědčit, případně společně dokáží vyřešit a vylepšit danou situaci. Vyučující by se měli spolehnout na ředitele ve všech situacích. V situaci, kdy je komunikace na dobré úrovni mezi jednotlivými pedagogy a ředitelem školy, veškeré problémy by se měli zvládat jednodušeji. Bylo mi sděleno, že jakmile je komunikace bezproblémová, řediteli věří a nebojí se na něj obrátit.

Na základě všech rozhovorů vyplynulo, že vztah mezi ředitelem školy a pedagogy je jedním z nejdůležitějších prvků chodu celé školy. Už od prvního setkání je nový pedagog veden především ředitelem školy. Když si není jistý, měl by se na něj kdykoliv obrátit. Zároveň si z něho mohou noví kolegové brát příklad, jak jednat s ostatními, jak to na škole funguje. Vhodná atmosféra se nedá přesně definovat, nicméně komunikace je základ. Pedagogové, jakmile řeší nějaký problém, měli by o něm informovat ředitele školy. Zároveň by mohl poradit, jak s danou situací naložit, jak jednat se zákonnými zástupci. Nebo dokonce může daný problém nechat delegovat přímo na sebe. Případně využít společného jednání, na kterém se budou podílet všichni, koho se to týká. Na základě komunikace dokáže daný problém vyřešit, pomoci nebo vysvětlit. Jakmile se ředitel bude od všeho distancovat, nebude s pedagogy dostatečně jednat, škola se může dostat do problémů.

7.2.1 Problém se sloučením tříd

V dané době se na jedné ze škol řešil problém, který souvisel se sloučením tříd s nižším počtem žáků. Tato informace se dostala k zákonným zástupcům přes jednoho pedagoga, který tuto informaci potvrdil. Samotní pedagogové museli přemýšlet, jak škole pomoci.

Jelikož ředitel svou práci nezvládá a všichni jsou naštvaní, nejvíce zákonní zástupci, kterých se to také týká. Pedagogové nevěděli, zda chyby ze strany ředitele mají krýt nebo vše potvrdit a být na straně zákonných zástupců. Tato situace je velice komplikovaná a je těžké vyhodnotit, jak správně jednat. Současně se muselo řešit i to, že se pedagogové rozdělili na dvě skupiny. První byla na straně ředitele a stáli za ním, a druhá skupina byla naopak na straně zákonných zástupců. Ve chvíli, kdy ředitel o určitých problémech věděl, s pedagogy to vůbec neřešil. Pouze hledal správná východiska pro sebe a potřeboval získat čas. Což je pochopitelné, ale na druhou stranu, pedagogové měli určité informace, které potřebovali buď vyvrátit, nebo naopak potvrdit. Celková komunikace prý na škole nikdy nebyla problematická. Ale v této krizové situaci byla vyhodnocena jako naprosto nezvládnutá.

Správně by měli být všichni pedagogové na straně ředitele, věřit mu a stát vždy za ním. Jenže, jak jednat, když ředitel chybuje, nezvládá své povinnosti a zákonní zástupci dávají najevo své obavy? Veškeré tyto skutečnosti se právě dají řešit díky komunikaci. Může se vyhodnotit, co je přesně za problémy, jak to vidí ostatní kolegové, jak se k celé situaci staví. Ředitel byl upozorněn na stav celé záležitosti a až poté začal tento problém řešit. Začal s tím, že s pedagogy danou situaci probral, přiznal, že v určitých věcech chyboval. Podotknul, že vše napraví a chce na sobě pracovat a být ředitelem, kterého škola potřebuje. Požádal všechny pedagogy, aby se k tomu vyjádřili a řekli svůj názor, který byl pro něho samotného velice důležitý jako zpětná vazba.

Byla tedy sjednaná schůze, kde byly veškeré body probrány a zároveň vyřešeny. Komunikace se prý okamžitě zlepšila a dokonce ti pedagogové, kteří byli na straně zákonných zástupců, pochopili, jak se věci mají a doufali, že se situace zlepší. Díky komunikaci se řediteli podařilo aspoň sjednotit celý pedagogický sbor. Pro každého byla škola důležitá a doufali, že z daných komplikací si ředitel vezme ponaučení a bude na sobě pracovat, a dodrží vše, co slíbil. Každý může chybovat a je jen na daném člověku, jak se zachová.

Každý by měl znát veškeré detaily dané situace a nemělo by se jednat za něčími zády, ale naopak jednat na rovinu. Jedině tímto způsobem se může daný problém vyřešit. Nikoliv tím, že se řešit nebude a každý o něčem bude vědět, ale může si domýšlet východiska nebo

řešení. Problémy, které jsou ve škole a týkají se všech, by se měly řešit komplexně a všichni. Škola by měla fungovat jako tým, kde se mohou všichni navzájem na sebe spolehnout. Daná situace se tedy na škole vyřešila jen způsobem uklidnění dané situace na škole. Ale zákonní zástupci informováni o ničem nebyli a stále nesouhlasili s ředitelem školy, a celý problém pokračoval dále. I tak, ale prý všichni pedagogové stáli za ředitelem a zákonným zástupcům vysvětlili, že je nutné pro zlepšení určitý čas. Toto je pro ředitele velice důležité, jelikož kdyby tomu tak nebylo, tak by musel řešit nespokojené pedagogy a současně i zákonné zástupce. Pedagogové ředitele o problémech informovali a doufali, že ředitel udělá vše, aby vyhověl i zákonným zástupcům, kteří něco očekávali. Na základě veškerých předávaných informací a komunikace, se situace uklidnila a podstatně zlepšila. Celý tento problém se vyřešil, jakmile spolu začali všichni jednat a komunikovat.

7.2.2 Problém se zřizovatelem školy

V další škole naopak řešili problém, kdy s ředitelem školy nebyl spokojen zřizovatel a dělal vše pro to, aby sám odstoupil. Ředitel školy sjednal schůzi, aby mohl všechny pedagogy s danou situací seznámit. Nicméně i tak to prý bylo velice náročné a varianty, jak s danou situací naložit nebyly jednoduché. Všichni pedagogové se shodli na tom, že za ředitelem stojí a věří mu, což mu velice pomohlo. Jenže se zřizovatelem měl problémy i nadále. Někteří zákonní zástupci se dozvěděli, že se něco děje a očekávali vysvětlení, což jim pedagogové nemohli poskytnout. Následovalo tedy sjednání schůze, aby se mohlo vše vyřešit. Zároveň ředitel chtěl, aby všichni o všem věděli a nedostávali se do nepříjemných situací. Když vypadalo, že se situace uklidnila a vyřešila, přišel další problém. Ředitel školy se opět správně rozhodnul, že všechny zkontaktoval a začal situaci řešit.

Byl si jist, že všichni vědí, co se děje, jak jednat a pokračovat. Nebylo pro něj lhostejné pokračovat a vést školu dál, a obě strany věděli, že se na sebe mohou spolehnout. Daná situace se nevyřešila a zřizovatel se rozhodnul sjednat ze dne na den schůzi pro všechny pedagogy školy současně se zákonnými zástupci. Domnívali se, že jakmile se zákonní zástupci vše dozvědí, budou si také přát odstoupení z pozice ředitele. Nicméně na této schůzi se mohli všichni vyjádřit a na cokoliv zeptat. Část zákonných zástupců vůbec netušila, co je to za schůzi nebo z jakého důvodu se koná a ještě k tomu takto narychlo.

Na schůzi se vyjádřili pedagogové, kteří řediteli věří a vysvětlili z jakého důvodu. Škola se ukázala jako tým. Ředitel měl v tomto velkou výhodu, jelikož byli všichni pedagogové obeznámeni vždy, jakmile nastala nějaká nesrovnalost, že všichni stáli za jeho osobou. Byli si jisti tím, že když je ředitel o všem informoval, myslí vše vážně a v dané funkci chce pokračovat a jeho zaměstnanci jsou pro něj důležití. Nakonec celá tato situace skončila dobře pro ředitele školy, který si svou pozici obhájil i díky pedagogům, kteří mu pomohli svým jednáním. Zachovali se jako tým a tím se podařilo, aby ředitel dokázal, že svou práci vykonává dobře. Zřizovatel poznamenal, že netušil, že to takto funguje, a že jsou rádi, že jsou všichni spokojeni.

7.2.3 Konflikt mezi pedagogem a ředitelem školy

Konflikty mohou nastat ze všech možných různých důvodů. Nicméně žádný konflikt by se neměl brát na lehkou váhu, ale měl by se řešit, nejlépe v počátku. Někdy může konflikt pro pedagoga nastat jako důvod, proč odejít na jinou školu. V jedné základní škole nastala situace, která nebyla pro pedagoga jednoduchá. Vznikl tam konflikt mezi ním a ředitelem školy. Oba dva měli jiné názory, ale i tak by to neměl být důvod, proč se nesnažit danou situaci změnit nebo zlepšit. Na počátku spolupráce vypadalo, že je vše tak, jak má být. Ačkoliv na první pohled bylo jasné, že ředitel školy je přísný a rázný. Kolektiv přijal nového pedagoga vřele a vše nasvědčovalo tomu, že atmosféra na škole je příjemná.

Po nějaké době pedagog řešil problém se žáky ve své třídě a o všem se rozhodnul informovat ředitele školy. Jeden z žáků byl velice neukázněný, neustále vyrušoval a ostatní ve třídě ani trochu nerespektoval. Jakmile pedagog vše řediteli vysvětlil, jeho reakce nebyla dle očekávání. Pedagog si tam šel o radu, ujištění a pomoc. Jenže se dočkal pouze vyčítavého monologu, kdy mu ředitel oznámil, že on je tam od důležitějších věcí než řešit to, že on svou třídu nezvládá. Ať se to snaží nějak vyřešit po svém a neobtěžuje s jeho problémem ostatní nebo, ať se obrátí na výchovnou poradkyni, či zástupce školy. Toto jednání vůbec nečekal a se zklamáním odešel svůj případ raději řešit sám, aniž by o tom někoho jiného informoval. Celou dobu si myslel, že ředitel tam je pro ně a nebude se bát jim pomoci nebo poradit. Rozhodnul se tedy, že situaci zkusí vyřešit sám. Jenže po několika poznámkách si přišli do školy stěžovat zákonní zástupci.

Zákonní zástupci byli rozzuřeni a chtěli mluvit s ředitelem školy, který je přijal a rozhodnul se, že během jednání budou přítomni zákonní zástupci, pedagog a on sám. Zákonní zástupci vysvětlili, proč jsou nespokojení a co se jim nelíbí. Pedagog řekl svou verzi, se kterou zákonní zástupci nesouhlasili. Ředitel školy rodičům sdělil, že o situaci nevěděl, že na to dohlédne a pedagoga se před rodiči nezastal. Když skončilo jednání, chtěl s pedagogem mluvit, kde mu sdělil, že se musel přidat na jejich stranu, aby je uklidnil, a že když mu říkal, ať se to pokusí zvládnout, že na něj spoléhal a on selhal. V tuto chvíli nastaly opačné názory, ze kterých vznikl konflikt. Tento konflikt byl pro pedagoga velice nepříjemný, ale věděl, že takto správná komunikace nevypadá.

Konflikt se bohužel nevyřešil a tím vzniklo nepříjemné prostředí nejen mezi nimi, ale také se zhoršila atmosféra v celém pedagogickém sboru. I když se snažili přehlížet navzájem, tak všichni věděli a cítili, že se něco děje. Když tato situace komplikovala chod školy, ředitel se rozhodnul danou situaci vyřešit. Požádal pedagoga o jednání, při kterém vše proberou a pokusí se daný problém změnit. Pedagog souhlasil a sešli se, aby se vše zlepšilo. Oba dva navzájem probrali danou situaci, jak vznikla, řekli si k tomu své názory. Zároveň oba dva navrhli kompromis, jak vše zlepšit i pro příště.

Na základě tohoto postupu se konflikt vyřešil a celá situace se uklidnila. Což byl přínos nejen pro ně samotné, ale pro celý sbor. Sám pedagog mi sdělil, že kdyby ředitel nenabídl tento prostor pro vyřešení konfliktu, musel by ze školy odejít. Nejvíce mu vadilo, jak se ředitel choval a neviděl důvod, proč by se měl snažit tuto situaci uklidnit. Žádný problém by se neměl bagatelizovat a v tomto případě bylo nutné najít společné řešení, což se také tak stalo. Ředitel přiznal chybu, že měl jednat jinak, a že si je vědom pochybení. Což v tuto chvíli rozhodlo o tom, zda pedagog odejde ze školy či ne. Ředitel školy se rozhodl tuto situaci řešit, aniž by věděl, že pedagog chce ze školy odejít. I když se pedagog dokázal vžít do situace ředitele školy, není si jistý tím, že v budoucnu se může podobná situace opakovat.

Veškeré konflikty, které nastanou, nemusí skončit špatně. Naopak to může mít pozitivní vliv do budoucnosti. Každý si může uvědomit své chyby a pochybení, kterých se bude snažit v budoucnosti nedopustit. Někdy konflikt musí nastat, aby se mohlo něco změnit. Nicméně by neměly konflikty nastávat příliš často. I jeden konflikt může ovlivnit klima a

chod celé školy. Každý konflikt se dá vyřešit a uvést na pravou míru. Ale je vždy nutné, aby obě strany měli zájem spolupracovat. I když ve škole má každý svou třídu nebo předmět, je důležitá, aby škola fungovala jako tým. Pedagogové si mohou navzájem pomáhat, podporovat se a i spolu velice dobře vycházet. Jakmile by na pracovišti vznikalo příliš mnoho konfliktů, které by se i později vysvětlili, neprospívá to nikomu z pedagogů.

Z této situace plyne, že by se žádný problém neměl zjednodušovat, ředitel by tu měl být pro ostatní pedagogy. Mohl nabídnout jiný den, kdy by si pedagog přišel o radu. Jednání ředitele školy mohlo být již od začátku na jiné úrovni. Dokonce ani k samotnému konfliktu dojít nemuselo a této situaci by se předešlo. Ředitel by se měl umět postavit za své pedagogy před ostatními. V případě, že nesouhlasí, může získat čas, že vše prověří a s dotyčným si promluví, aby mohl celou situaci zhodnotit. Jakmile se ve společnosti nekomunikuje, nefunguje správný chod celé společnosti. S pedagogem mohli vše vyřešit již na začátku, mohl požádat nějakého pedagoga o hospitaci nebo naopak pomoc s problémovým žákem. Tímto způsobem to zbytečně zašlo poměrně daleko.

7.3 Rozhovory s žáky škol

V těchto rozhovorech jsem se snažila zjistit, jak žáci hodnotí jejich ředitele škol. Jak často s ním přijdou do kontaktu, ať už se jedná o pozdravení, výuku ve třídě nebo rozhovor. Nelze jednoduše zhodnotit, z jak velké míry daného člověka respektují. Nicméně jsem se chtěla dozvědět, jak na ředitele školy pohlíží žáci. Zároveň každý ředitel školy je odlišný, komunikuje, jedná jinak. Nicméně i tak je ředitel nedílnou součástí dané školy, kterou jedinci navštěvují.

Struktura rozhovorů:

- představení mého tématu závěrečné bakalářské práce
- otevřené otázky – jak jsou žáci spokojeni s ředitelem školy, jak často se s ním potkají, jak je pro ně důležitá jakákoliv komunikace s ředitelem (ať už verbální nebo neverbální)
- poděkování

Požádala jsem 25 žáků, aby mi řekli jejich vlastní názory a situace, kdy s ředitelem školy komunikovali nebo něco řešili.

Žáci základních škol viděli ředitele většinou jako člověka, který má nejdůležitější slovo a o všem rozhoduje. Považovali ho za člověka, ke kterému, když se dostanou do ředitelny, je nějaký problém. Z jejich názorů jsem vycitřovala respekt vůči vysokému postavení. Během většiny rozhovorů vyplynulo, že jakmile mají ředitele jako vyučujícího určitého předmětu, problémoví žáci se chovají klidněji a snaží se nedělat problémy. Jelikož se bojí problémů z důvodu nejvyššího postavení na škole. Zároveň ale bylo řečeno, že jsou rádi, že na škole je někdo na koho by se mohli obrátit v případě určitého problému. Nicméně většina žáků by se na ředitele školy obrátili až v nejnutnějším případě. Snaží se ředitele nevyhledávat a vše řešit raději s ostatními.

Zjistila jsem, že jakmile ředitel školy normálně s žáky komunikuje, žáci ho berou trochu jinak. Naopak žáci, kteří potvrdili, že na škole je velice přísný ředitel, který s nimi komunikuje jen minimálně. Například během neverbální komunikace, i tak jsou schopni rozpoznat sympatie a tvrdili, že toto není ten člověk, od kterého by chtěli pomoci. Dokonce se báli, že by naopak mohl být naštvaný, že se na něj obrátili a něco řešili s ním. Starší žáci tuto situaci hodnotili trochu jinak. Mladší žáci na základních školách jsou také rádi, když je ředitel pozdraví nebo na ně promluví, na něco se jich zeptá. Mají pocit, že i když je to ředitel, znají se a nemusí z něho mít strach. Zároveň na chodbách může ředitel uklidňovat žáky, ať už z důvodu chování nebo hluku, což také vede k určitému názoru vůči řediteli.

Mezi žáky se našli i ti, kteří právě ředitelnu školy několikrát navštívili z kázeňských důvodů. Tito žáci mi řekli, že do ředitelny na škole chodili celkem často. Jako třídního učitele dostali nového pedagoga, který si dostatečně nevěřil, a jim vše procházelo, mohli si víceméně dělat, co chtěli. V okamžiku, kdy to bylo už příliš i na pedagoga, navštívili ředitelnu, kde jim ředitel vysvětlil, že takto se chovat nemají, že dostanou napomenutí a bude to řešit se zákonnými zástupci. Na což prý žáci slyšeli, jelikož si nepřáli, aby se o daném prohřešku dozvěděli rodiče. I tak, ale říkali, že spíše než ředitele se báli toho, že to zjistí rodiče nebo dostanou napomenutí, o kterém by se rodiče následně dozvěděli. Toto se jednalo žáků, kteří tvrdili, že se ředitele nebojí a příliš respektu nepocitřovali.

Další část neukázněných žáků řeklo, že se ředitele bojí, že je velice rázný a přísný. Že se většinou snaží nedělat problémy do takového měřítko, aby to končilo návštěvou ředitelny. A náhodou, když mají nějaký prohřešek, snaží se třídního učitele přemluvit, aby nemuseli

do ředitelny. Jakmile prý jde ředitel po chodbě, všichni se zklidní a jsou ukázněni. Jakmile mají ředitele, který je přísný, respektují ho a snaží se problémům vyhýbat.

Žáci středních škol berou ředitele trochu jinak. Považují se téměř za dospělé, kteří s ostatními jednají jinak. Přeci jen je pravda, že na střední škole většinou pedagogové jednají s žáky jiným způsobem. Je to ovlivněné tím, že střední škola není povinná a ten, kdo školu nechce navštěvovat, může školu opustit. Nicméně všichni to tak neberou ani se tak podle toho nechovají. Hodně záleží, o jaké školy se jedná, zda o gymnázia, odborné školy, průmyslové školy. Z většiny rozhovorů vyplývalo, že to žáci hodnotí jinak než na základní škole. Většinou se prý všechno snažili vyřešit třídní učitelé, které nechtěli ředitele školy do daného problému zavlékat. Často se prý řeší neomluvené hodiny, což je problém, se kterým se potýká každá střední škola. V tuto chvíli, jakmile třídní učitel nedořeší tuto komplikaci, musí být o této skutečnosti informován ředitel školy.

Téměř většina neměla respekt takový až by to byl strach. Během vyučovaných hodin ředitelem se prý většina chová stejně jako u ostatních pedagogů. I když pocítují respekt, dokážou respektovat i pedagogy, kteří je mají na ostatní předměty.

7.4 Rozhovory s řediteli škol

Zajímalo mě, jak na celou problematiku pohlíží i ředitelé škol. Jak moc kladou důraz na komunikaci ve škole.

Struktura rozhovorů:

- představení mého tématu závěrečné bakalářské práce
- otevřené otázky – jak je pro ně důležitá komunikace, jak řeší problémy, jak hodnotí komunikaci s žáky
- poděkování

Požádala jsem 4 ředitele škol, aby mi řekli jejich vlastní

Všichni si jsou vědomi toho, že komunikace je nezbytná. Jelikož mají na starosti spoustu funkcí, není jednoduché vyhovět všem. Každý pedagog, žák, zákonný zástupce je odlišný. Pro každého je normální nebo ideální komunikace něco rozdílného. Většinou mi bylo řečeno, že vědí, že komunikace s žáky není příliš častá, co se týče rozhovorů. Ale na

druhou stranu bylo zmíněno, že jakékoliv pokývání, mávnutí, pozdravení, popřání hezkého víkendu probíhá s žáky častěji než dříve. Na základě této skutečnosti prý za nimi chodí mladší žáci z nižších ročníků, aby je nahlas pozdravily. Nebo naopak, když ředitel je ve školní jídelně společně s žáky nižších stupňů, samy děti mají radost, když jim ředitel popřeje dobrou chuť nebo se na cokoliv zeptá. Dostanou zpětnou vazbu a naopak třeba příště přijdou samy děti s tím, že popřejí dobrou chuť nebo nějak reagují, aniž by se bály nebo jim to dělalo problém.

S žáky z vyšších ročníků je to komplikovanější, nicméně i v těchto případech je komunikace stejná. Ředitel, ale musí dávat více najevo, že rozhodující slovo je na něm, a žáci se musí chovat ukázněně. Musí si vytvořit autoritu a respekt, aby docházelo k co nejméně problémům. Nebo naopak, když k nějakému dojde, jasně si vymezit hranice, kam to může dojít a kam nikoliv. Jakmile dotyčný něco provede, dát mu šanci, aby se zlepšil, v následujících dnech ho například kontaktovat, jak si vede a zda se jeho chování změnilo. Aby žáci věděli, co všechno si smí a nesmí dovolit. Nenechat se jimi ovlivňovat, ale zároveň se snažit, aby byli v rámci možností spokojeni. Hlavně dohlížet a dbát na to, aby nedocházelo k šikaně, jakmile vyučující pedagog má tušení, okamžitě se to musí řešit. I když občas zbytečně, na základě komunikace se dá vyřešit spousta věcí.

Naopak žáci na některých středních školách jsou klidnější a dá se s nimi jednat víceméně jako s dospělými. Sami se snaží vzdělávat, jelikož znají směr toho, co chtějí v budoucnu dělat nebo aspoň ví, že toto je ta cesta, kterou by se chtěli vydat. I tak na středních školách dochází ke kontaktu s žáky jako na základních školách. Ředitel jako vykonavatel musí plnit vyučovací povinnost, takže vždy některé třídy zná blíže, čemuž se nezamezí. Žáci musí respektovat vyučujícího stejně jako ostatní a zároveň jako ředitele školy. V dnešní době se snaží většinu povinností delegovat na kompetentní osoby. Například na výchovného poradce, speciálního pedagoga, školního psychologa, svého zástupce.

7.4.1 Osobní zkušenost

Já osobně ředitelnu na základní škole navštívila pouze minimálně. Většinou z důvodu nemoci, kde mě museli rodiče vyzvednout nebo například, když jsem potřebovala potvrzení k dlouhodobější omluvě. Na základní škole se nám vystřídali dva ředitelé školy. Oba dva byli velice rozdílní, první z nich byl velice přísný a druhý naopak mírnější. Co se

týče komunikace s těmito řediteli, tak jsem nikdy neměla problém. Nicméně během ředitelování přísnějšího ředitele školy jsem byla ráda, že jsem nikdy nic nemusela řešit. Řekla bych dokonce, že na škole byl přísnější režim a všichni respektovali danou osobu, aniž by se musely častěji řešit kázeňské problémy. Vždy se vše vyřešilo již s třídními učiteli. Jakmile proběhla změna ředitele, bylo vše sice klidnější, ale na druhou stranu vznikalo více problémů mezi žáky. Žáci už neměli takový respekt vůči řediteli a to se projevovalo na jejich chování.

Oba dva ředitelé byli naprosto odlišní, z prvního jsem měla přímo strach a naopak z druhého jsem necítila autoritu, ale panovala na škole lepší atmosféra. Co se týče ředitele během hodin, tak s prvním ředitelem jsem žádné hodiny nikdy neměla. Naopak se druhým jsme měli nějaké předměty, které nás vyučoval. Mezi námi ostatními byl ředitel respektován jako ostatní pedagogové a myslím si, že tam rozdíl ostatní žáci nedělali.

Na střední škole se opět vystřídal dva ředitelé školy. S tím rozdílem, že daný pedagog na škole zůstal a my ho měli na výuku. Oba dva ředitelé byli velice příjemní, věděla jsem, že kdyby se cokoliv dělo, mohu se na ně kdykoliv spolehnout a mohu s nimi vše řešit. Věřila jsem jim, že školu vedou správně a nemusím se obávat komplikací. Ředitel, který na škole zůstal jako pedagog, byl velice schopný a i během výuky bylo znát, že je to zkušený pedagog. Všichni ho měli z naší třídy rádi a sdíleli stejný názor jako já. Vždy vznikne to, že jakmile ředitel je i vyučující dané třídy, mají k němu trochu jiný vztah než ti, kteří ho jen potkávají na chodbách. Nicméně i během setkávání na chodbě dochází k neverbální komunikaci, která je také důležitá a rozhoduje o sympatiích.

7.4.2 Shrnutí komunikace na školách

Není jednoduché rozhodnout, jaká komunikace je pro žáky nejlepší. Ředitel má své povinnosti, jak vést školu, ale zároveň by neměl zapomínat na komunikaci vůči okolí. Ať už se jedná o zákonné zástupce, pedagogy nebo žáky. Může se jednat i o neverbální komunikaci, která se během dne objevuje klidně i několikrát. Ředitel může o všem rozhodovat a vést nejen ostatní pedagogy, ale i žáky, kteří navštěvují danou školu. Každý jedná trochu jiným způsobem a není jednoduché najít nejlepší vystupování, ale je několik faktorů, kterých by se měl každý řídit. Ředitel by měl dávat pocit jistoty, že ví, co dělá a můžou se na něj ostatní spolehnout.

Mohou nastat situace, kdy hlavní slovo bude na něm a on se musí s těmito situacemi umět vypořádat. Měl by umět jednat s ostatními pedagogy, aby mohli fungovat jako tým. Jakmile je škola řízena a nikdo nepochybuje o schopnostech ředitele školy, a věří mu, je méně komplikací a problémů. Pro žáky je důležitá komunikace s ředitelem školy, i když spolu nemají vyučovací hodiny nebo spolu běžně nekomunikují. Zároveň by se měli dokázat i žáci na ředitele spolehnout v případě řešení nějakého problému. Ředitel by si měl umět vybudovat respekt a důvěru, kterou může získat právě díky komunikaci.

Během jednoho rozhovoru jsem se dozvěděla, že ředitel s žáky ze tříd, ve kterých vykonává vyučující činnost je s nimi v kontaktu, buď přes sociální síť facebook, případně přes messenger ve skupinové zprávě. Ráda bych podotkla, že jen z důvodu školních aktivit, úkolů a povinností. V dnešní době je spousta možností, jak s žáky jednat nebo jim zadávat úkoly. Na druhou stranu chápu, že žáci spolu chtějí komunikovat přes sociální síť. Je to jeden z nejrychlejších způsobů, ale i tak si myslím, že je spousta jiných možností, jak by se mohl spojit pedagog s žáky.

Komunikace ředitele školy v oblasti výchovy je velice důležitá, žáci již od nízkých ročníků na školách cítí autoritu vůči vysokému postavení. Mohou si brát příklady a vidět, jak se daný člověk chová a jedná. Ředitel se musí chovat reprezentativně a žákům ukazovat, jak se chovat. Což samozřejmě platí pro všechny pedagogy. Ředitel by neměl komunikovat s žáky jen v případě kázeňského přestupku. Nelze jednoznačně označit, zda je lepší hodný nebo přísný ředitel. Oba dva mohou dělat svou práci na stejné úrovni. A jak působí na žáky, nemusí nic znamenat.

Každý máme zkušenosti během našeho studia, jak komunikace s ředitelem probíhala nebo, jak často jsme s ním přišli do kontaktu. Jaký jsme měli názor na daného člověka v této funkci. Zároveň můžeme zhodnotit, zda jeho chování bylo podle nás správné nebo ne. Také máme možnost si buď z daného ředitele vzít příklad, nebo naopak čemu se vyvarovat. Komunikace je důležitá a vždy bude, z tohoto důvodu by se neměla nikdy podceňovat. Ředitel má na starosti spoustu věcí, které musí zvládat, aby škola fungovala tak, jak má. Aby dokázal školu vést, ale i tak by na komunikaci, ať už verbální nebo neverbální neměl zapomínat.

7.5 Shrnutí výzkumné části

V poslední kapitole výzkumné části bych se ráda věnovala shrnutí veškerých získaných informací. Zadala jsem si dva výzkumné předpoklady:

1. Žáci, kteří se vídají méně s ředitelem školy, mají následně vůči němu větší respekt.
2. Žáci, kteří s ředitelem školy komunikují více, respekt vůči němu u nich klesá.

Tyto výzkumné předpoklady jsem vyhodnotila na základě získaných odpovědí na dotazníkové položky. První výzkumný předpoklad byl na základě respondentů potvrzen. Z odpovědí bylo potvrzeno, že žáci, kteří se vídají méně s ředitelem školy, pocítují vůči němu větší respekt. Naopak druhý výzkumný předpoklad byl vyvrácen. Žáci, i když s ředitelem školy komunikují více, respekt u nich neklesá.

Současně jsem chtěla zjistit:

- zda jsou žáci na školách spokojeni s ředitelem školy
- zda je pro ně důležitá komunikace s ředitelem
- zda si myslí, že jsou spokojeni i jejich rodiče
- jak často přijdou s ředitelem do kontaktu

Získané informace z dotazníkového šetření:

Na základě veškerých získaných odpovědí jednoznačně vyplývalo, že žáci jsou na škole s ředitelem spokojeni. Byli i žáci, kteří nesdíleli stejný názor, ale těchto žáků bylo úplné minimum.

Není jednoduché vyhodnotit, zda je lepší, aby byl ředitel v roli lídra či manažera přísný nebo naopak benevolentní. Z hlediska vedení je lepší spíše přísnější typ člověka, nicméně oba dva extrémy jsou špatné. Na druhou stranu, čím přísnější ředitel vůči problémovým žákům, tím lépe. Jakmile je ředitel benevolentnější, žáci mohou mít pocit, že není nutné dodržovat kázeň.

Komunikace je nezbytná pro chod celé společnosti, což platí i pro školská zařízení. Zároveň ze všech odpovědí vyplývá, že si žáci myslí, že jsou spokojeni i jejich rodiče, což vede ke spokojenosti jich samotných. Na základních školách je občas zvykem, že ředitel během třídních schůzek řekne určité informace do rozhlasu pro všechny zákonné zástupce.

Současně je možnost, že kdo má zájem, může ředitele navštívit. Téměř většina žáků byla spokojená s jednáním ředitele a málo dotazovaných by měnilo některé kroky, které učinil jejich ředitel.

Současně bylo zjištěno, že malá část žáků by se rozhodla jít za ředitelem řešit určitý problém. Jsem ráda, že díky tomuto dotazníkovému šetření jsem zjistila, že žáci jsou v převážné míře spokojeni. Nejen s ředitelem jako osobou, ale také s jeho jednáním, chováním a komunikací.

Získané informace z rozhovorů:

Během všech rozhovorů jsem dávala otevřené otázky, abych získala, co nejvíce informací. Měla jsem možnost mluvit s:

- zákonnými zástupci
- žáky
- pedagogy
- řediteli škol

Nejvíce rozhovorů jsem měla možnost provést s rodiči žáků. Co si myslí o daném řediteli, zda jsou spokojeni, zda by měnili školu, kvůli řediteli, zda s ředitelem něco někdy řešili. Většině zákonným zástupcům šlo především o to, aby byly jejich děti na školách spokojeny, aby do školy chodily rády a získaly, co nejvíce vědomostí. Zároveň si byli jistí tím, že zodpovědnost za chod školy nese právě ředitel školy. Několikrát bylo zmíněno, že je pro ně důležité, aby řediteli věřili a mohli se na něj spolehnout.

Každý zákonný zástupce chce mít jistotu toho, že zrovna jeho dítěti nebude nikdo ubližovat nebo ho trápit. Ať už z hlediska pedagoga, který nemusí být pro jejich dítě sympatický, ale hlavně v kolektivu dětí. Žáci si mezi sebou dokážou ubližovat a je to právě na vyučujících, aby to dokázali zastavit nebo změnit. A na toto všechno by měl dohlížet právě ředitel školy, že se nic takového neděje a nikdo není trápen nebo zneužíván. Několik zákonných zástupců mi sdělilo, že kdyby nebyli spokojeni s ředitelem školy, uvažovali by o změně školy. Což v dnešní době není nemožné. Současně všichni rodiče tvrdili, že se svých dětí každý den ptají, jak bylo ve škole. To, zda viděli ředitele, se občas také dozví, a je samotné zajímavé, jaký názor na ředitele mají především jejich děti.

Ředitel má na starosti spoustu funkcí a není jednoduché se zavděčit všem nebo se soustředit na vše stejným měřítkem. Má na starosti komunikaci s různými typy lidí. Musí komunikovat s:

- pedagogy
- zaměstnanci
- zákonnými zástupci
- žáky
- zřizovatelem
- nadřízenými

Každý člověk je naprosto odlišný a ředitel musí najít způsob, jak s dotyčnými jednat. Jak řešit krizové situace, jak řešit problémy nebo naopak motivovat. Může motivovat ostatní pedagogy, může jim pomáhat a být jim oporou. A zároveň motivovat žáky k lepším výkonům nebo chování. Obdivuji každého ředitele, kolik toho musí zvládat a s kolika lidmi musí komunikovat.

8 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zaměřit se na důležitost komunikace především na pedagogické úrovni. Je nutné si uvědomit, že verbální i neverbální komunikace ovlivňuje životy všem, a to nejen mezi ředitelem školy a žáky. Vystupování a komunikace člověka s lidmi je jedním z nejdůležitějších prostředků dorozumívání a to ve všech oblastech. Cílem také bylo vytvoření základního návodu efektivní komunikace ředitele školy s žáky včetně technik efektivní komunikace.

Práce je rozdělena do dvou základních částí, první část je teoretická a druhá část výzkumná. Teoretická část je rozdělena do šesti kapitol. V první a druhé kapitole je vymezen základní pojem komunikace se všemi druhy komunikace, které jsou detailněji popsány a uvedeny. Druhá kapitola je zakončena definicí několika komunikačních stylů a dovednostmi. Třetí kapitola je zaměřena na problémovou komunikaci, kde je popsána negativní komunikace včetně kritiky a konfliktů, které jsou rozděleny na pozitivní a negativní. V této třetí kapitole je uvedeno chování ředitele školy při řešení konfliktů a současně je zde navržen postup, kterým by se měl ředitel školy řídit během řešení konfliktů. Předposlední kapitola teoretické části se zabývá kompetencemi a rolemi ředitele školy. Jsou zde vymezeny pojmy kompetence i role, které jsou spjaté s dovednostmi a povinnostmi ředitele školy. V rámci kompetencí je zde také zpracován kompetenční model ředitele. Role ředitele školy jsou zde rozepsány podrobně, musí zvládat všechny tři role – lídra, manažera a vykonavatele, aby škola mohla fungovat, co nejlépe a nejefektivněji.

Teoretická část je zakončena základním návodem pro efektivní komunikaci mezi ředitelem školy a žáky. Jedná se o návod, který řediteli usnadňuje jednání s žáky, napomáhá k porozumění. Tento návrh obsahuje základní požadavky na komunikaci s žáky. Nevhodnou komunikací může vzniknout nedorozumění, ale i bolest, z tohoto důvodu je nutné, aby se ředitel uměl řídit základními prvky a žák cítil pocit jistoty, motivaci, bezpečí, příjemnou atmosféru a respekt. Ředitel si musí uvědomovat v komunikaci skryté poselství a nutnost komunikace. V rámci základního návodu jsou zde vymezeny také techniky efektivní komunikace. Tyto komunikační postupy je možné se i naučit, tyto techniky by se neměly podceňovat, ovlivňují efektivitu komunikace. Tato kapitola je zakončena

efektivním návodem podpory dobré atmosféry na školách. Kde se cítí dobře pedagogové, je větší pravděpodobnost spokojenosti i žáků.

Druhá část je výzkumná a zaměřila jsem se především na žáky základních škol. Realizovala jsem dotazníkové šetření, ve kterém byly dotazníkové položky zaměřeny na spokojenost žáků s komunikací ředitele školy. Na základě dotazníkového šetření jsem měla možnost ověřit si své dva výzkumné předpoklady. První výzkumný předpoklad, že žáci, kteří se vídají s ředitelem školy méně, mají následně vůči němu větší respekt, byl potvrzen. Druhý výzkumný předpoklad, že žáci, kteří komunikují s ředitelem školy více, následně respekt vůči němu klesá, byl vyvrácen na základě dotazníkových položek. Ba naopak pravidelným kontaktem ředitele s žáky vzniká bližší vztah a tím se může měnit míra respektu vůči řediteli. V těchto školách může panovat přátelštější atmosféra a žáci se tam mohou cítit lépe. Spokojenost žáků nemusí přímo souviset s respektem ve vztahu k řediteli školy. Dotazníkové šetření dokázalo, že 80% respondentů je s ředitelem školy spokojeno.

Bylo velice zajímavé zjistit, jak to vidí zákonní zástupci žáků, žáci, pedagogové a ředitelé některých škol. Jsem vděčná za veškerý čas, který mi všichni věnovali během rozhovorů. Snažili se být nápomocní a co nejvíce mi pomoci nahlédnout do této tematiky. Jelikož ve školství v současné době nepracuji, je pro mě těžké vžít se do situací nebo atmosféry, která nyní na školách panuje.

V rámci výzkumné části jsem jako druhou variantu zvolila rozhovory se zákonnými zástupci, pedagogy, žáky a samotnými řediteli škol. Pro zákonné zástupce je důležité, na jakou školu jejich děti chodí a zda se mohou spolehnout na vedení školy. Nezbytnou součástí spokojenosti je také, zda žáci chodí do školy rádi. V rámci veškerých rozhovorů jsem i uvedla příklady některých situací nebo řešení problémů či komplikací, které mě díky tomuto tématu zaujaly a zdály se podstatné.

Atmosféru na škole má na starosti především ředitel školy, který může spoustu věcí změnit nebo vést ostatní k lepšímu chování, lepší komunikaci mezi sebou. Komunikace je důležitá nejen mezi žáky mezi sebou, ale také mezi vyučujícími a žáky, zákonnými zástupci s vyučujícími. Jakmile se vyučující cítí lépe v kolektivu, ve kterém pracují, odráží se to na vyučovacích hodinách.

Komunikace je základní prvek veškerého jednání a mezi ředitelem školy a žáky je to nezbytná součást. Díky tomuto tématu jsem si uvědomila, jak je vše propojené a ředitel školy má na starosti mnohem více funkcí. Musí se starat nejen o chod a vedení školy, ale také o zajištění příjemné atmosféry, prevenci proti šikaně a umět si poradit se všemi situacemi, do kterých se dostane. A ke všemu musí být schopný komunikátor.

Doporučení pro praxi:

- školení a sebevzdělávání v oboru komunikace
- otevřenost ve vztahu k veřejnosti
- laskavý přístup k žákům
- empatie ve vztahu k zákonným zástupcům
- vstřícné jednání k podřízeným.

9 Seznam použitých informačních zdrojů

DeVito A. Joseph: Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

Gavora Peter: Učitel a žáci v komunikaci. Brno: Paido, 2005. ISBN 80-7315-104-9.

Gruber David: Zlatá kniha komunikace. Ostrava: Repronis, 2005. ISBN 80-7329-092-8.

Kolektiv autorů: Management základních škol. Praha: Nakladatelství Dr. Josef Raabe, s.r.o., 2012. ISBN: 978-80-87553-43-5.

Křivohlavý Jaro: Tajemství úspěšného jednání. Praha: Grada Publishing, a.s., 1995. ISBN 80-85623-84-6.

Lilley Roy: Jak jednat s problematickými lidmi. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0687-X.

Lhotková Irena, Trojan Václav, Kitzberger Jindřich: Kompetence řídicích pracovníků ve školství. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.

Mareš Jiří, Křivohlavý Jaro: Komunikace ve škole. Brno: Masarykova univerzita, 1995. ISBN 80-210-1070-3.

Mešková Marta: Motivace žáků efektivní komunikací. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0198-4.

Mikuláščík Milan: Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

Plamínek Jiří: Jak řešit konflikty. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1591-0.

Plamínek Jiří: Konflikty a vyjednávání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-2944-2.

Plaňava Ivo: Průvodce mezilidskou komunikací. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0858-2.

Termann Stanislav: Umění přesvědčit a vyjednat. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 978-80-247-0304-6.

Trojan Václav: Ředitel současné školy. Praha: Nakladatelství Dr. Josef Raabe, s.r.o., 2016. ISBN 978-80-7496-211-0.

Trojanová Irena: Vedení lidí ve školách a školských zařízeních. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2004. ISBN 978-80-7478-657-0.

Urban Lukáš, Dubský Josef, Murdza Karol: Masová komunikace a veřejné mínění. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3563-4.

Vymětal Jan: Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-6742-0.

11 Seznam příloh

Příloha 1 – část Školského zákona 561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů, § 164:

(1) Ředitel školy a školského zařízení

- a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,
- b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,
- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb.

Příloha 2 – část Školského zákona 561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů, § 165:

(1) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále

- a) stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,
- b) odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny.

Příloha 3 – Otázky k praktické části bakalářské práce

1) Je pro Vás důležitá komunikace s ředitelem školy?

- a) ano
- b) ne

2) Jak často komunikujete s ředitelem školy?

- a) každý den
- b) 1x týdně a častěji
- c) 1x měsíčně a častěji
- d) 1x za pololetí

3) Máte z ředitele školy respekt?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne

4) Myslíte si, že by měl ředitel školy řešit některé situace jinak?

- a) určitě ano
- b) ano
- c) určitě ne
- d) ne

5) Jak často potkáváte ředitele školy?

- a) každý den
- b) 1x týdně a častěji
- c) 1x měsíčně a častěji
- d) 1x za pololetí

6) Jste spokojeni s jednáním ředitele?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne

7) Obrátili jste se někdy na ředitele školy s nějakým problémem?

a) ano

b) ne

8) Myslíte si, že jsou i rodiče spokojeni s ředitelem školy?

a) myslím, že určitě ano

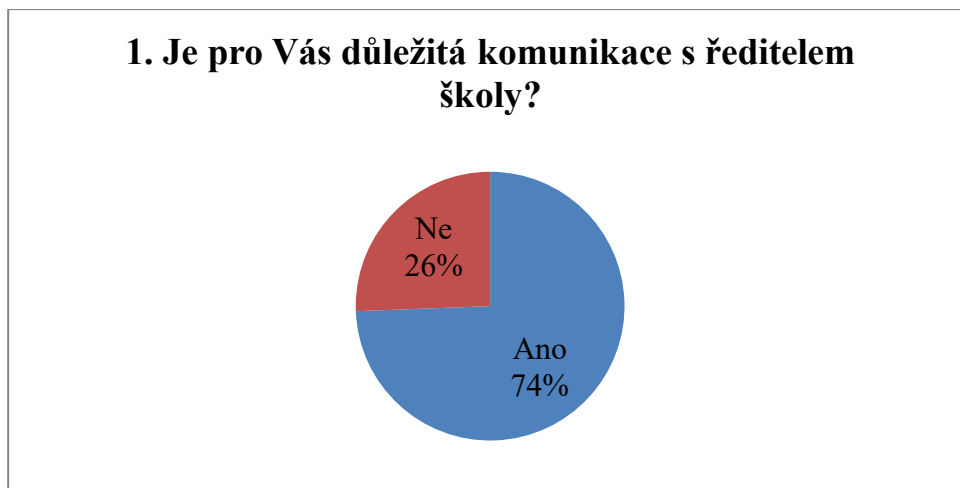
b) myslím, že ano

c) myslím, že určitě ne

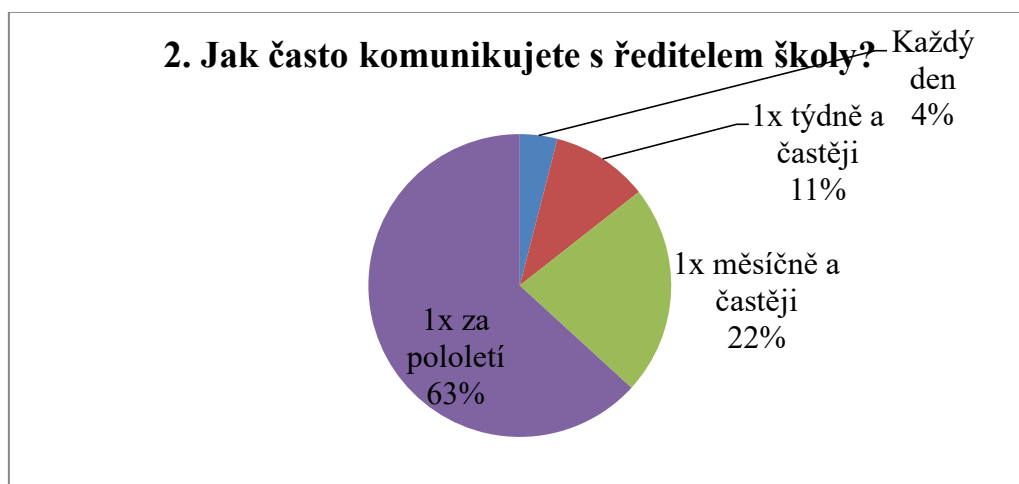
d) myslím, že ne

6 Seznam grafů

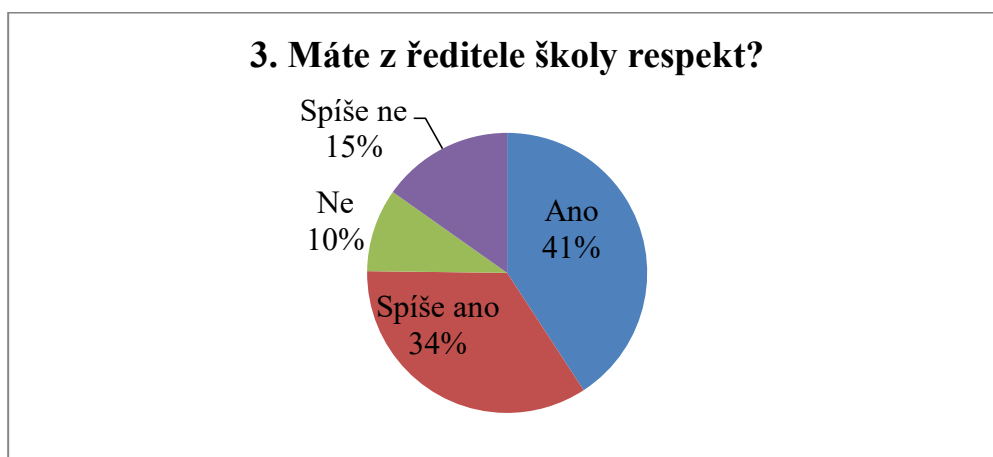
Graf číslo 1



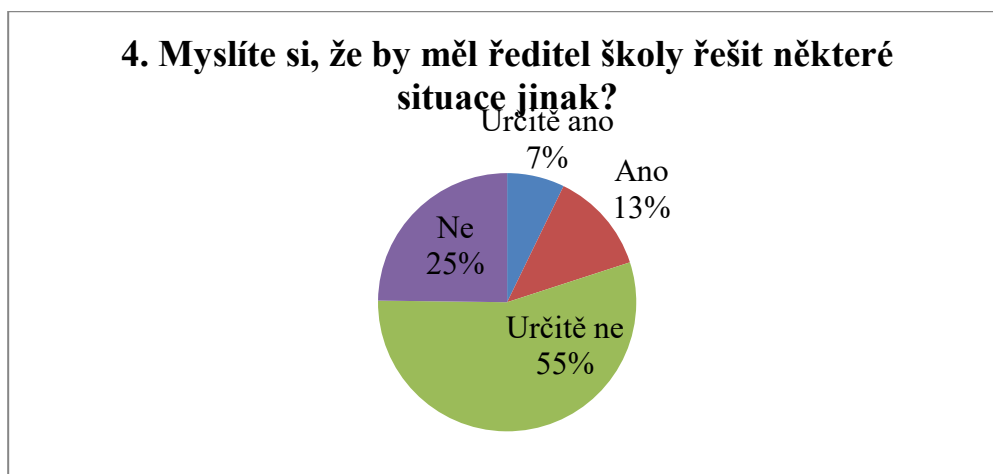
Graf číslo 2



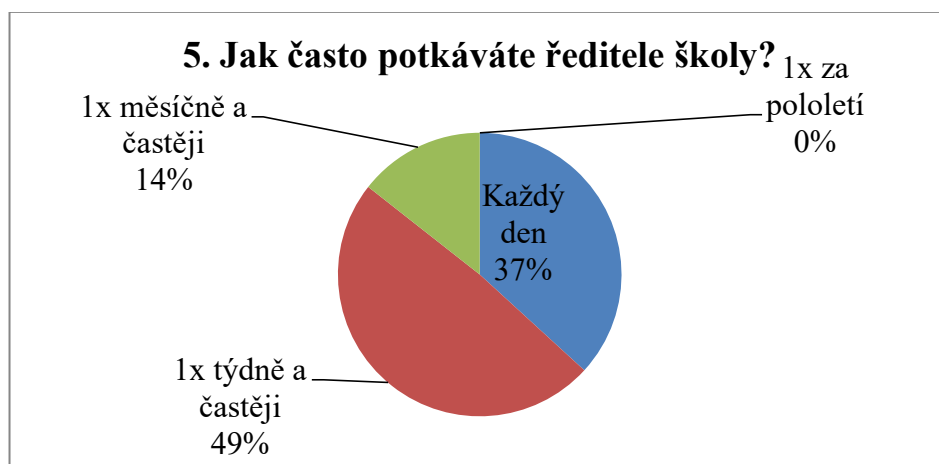
Graf číslo 3



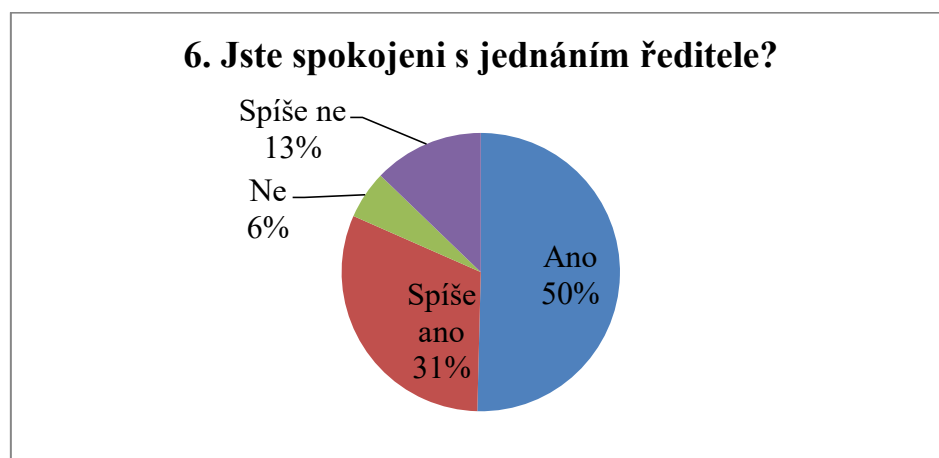
Graf číslo 4



Graf číslo 5



Graf číslo 6



Graf číslo 7



Graf číslo 8

8. Myslíte si, že jsou i rodiče spokojeni s ředitelem školy?

